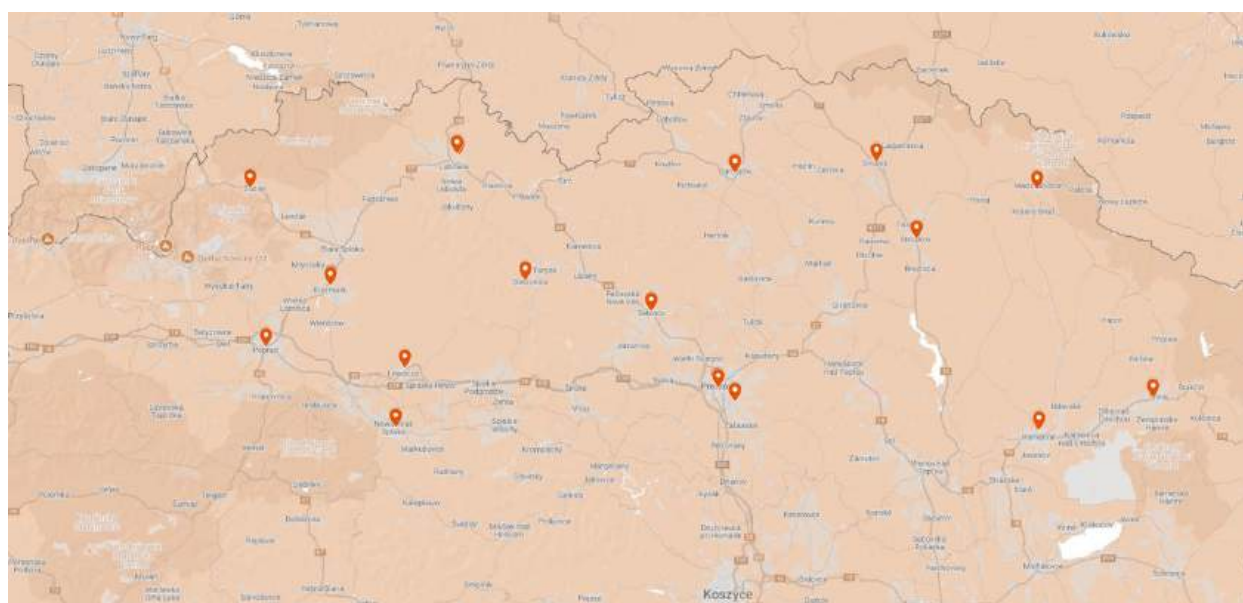


Kapitola IV. Inštitucionálny potenciál múzeí – Slovensko

Na Slovensku bolo identifikovaných a analyzovaných 20 múzejných inštitúcií nachádzajúcich sa v Prešovskom samosprávnom regióne (obdobia: Stará Ľubovňa, Kežmarok, Poprad, Sabonov, Bardejov, Svidník, Stropkov, Medzilaborce, Snina, Humenné, Levoča, Prešov) a v období Spišská Nová Ves v Košickom samosprávnom regióne. Ich rozšírenie je znázornené na mape nižšie:

Mapa 4: Rozloženie karpatských múzejných inštitúcií zo Slovenska analyzované



Historický Spiš (okresy: Stará Ľubovňa, Kežmarok, Poprad, Levoča v Prešovskom kraji a Spišská Nová Ves v Košickom kraji)

Hrad-múzeum v Ľubovni (Múzeum Ľubovňa – hrad Stará Ľubovňa)

Organizácia a riadenie:

Múzeum Ľubovňa spravuje zámok v Starej Ľubovni a príslušné múzeum pod holým nebom. Je to samosprávna inštitúcia – jej zakladateľom a riadiacim orgánom je zároveň **Prešovský región** (PSK)[P51]. Múzeum funguje ako rozpočtová organizácia (ekvivalent rozpočtovej jednotky), čo znamená financovanie z regionálneho rozpočtu a podriadenosť provinčným orgánom. Vede ju riaditeľ (túto funkciu dlhé roky zastával Mons. Dalibor Mikulík), ktorý riadi radu viacerých ľudí (zástupca pre hospodárske záležitosti, hlavný inžinier hradu a pod.)(P52]. Organizačná štruktúra zahŕňa vecné (historické, etnografické) a administratívne oddelenia. Dôležité je, že múzeum sa stará o dve oddelenia – stredoveký hrad a múzeum pod holým nebom pod hradom – preto je štruktúra rozdelená na dve časti.

Vedenie múzea prijalo kolegiálny model riadenia: strategické rozhodnutia (napr. plány výstav, investície do hradu) sa diskutujú medzi bežnými ľuďmi, hoci konečné rozhodnutia prijíma riaditeľ. Existujú strategické dokumenty – múzeum má viacročný rozvojový plán, ktorý zohľadňuje ochranu historických múrov aj rozvoj vzdelávacej ponuky. Kvalitu správy potvrdzujú udelené certifikáty – Múzeum Ľubovňa bolo m.in. ocenené ocenením "Správca pamiatok roka", ktoré potvrdzuje profesionalitu pri správe jedinečnej budovy. Manažment sa vyznačuje stabilitou – riaditeľ Mikulík je vo funkcii už viac ako desaťročie a úspešne spája múzejné znalosti s manažérskymi schopnosťami (povýšil zámok na jednu z najobľúbenejších atrakcií v regióne).

Politika školení je viditeľná – zamestnanci zlepšujú svoje kvalifikácie (napr. kurzy služieb turistickej dopravy, školenia v správe pamiatok). V oblasti digitalizácie správy múzeum zaviedlo moderný online systém rezervácie vstupeniek a interný systém registrácie zbierok kompatibilný so SNM[P53][P54].

Rozhodnutia sa prijímajú participatívnym spôsobom – manažment konzultuje zmeny (napr. nové pravidlá návštev) so zamestnancami a miestnymi úradmi. Múzeum úzko spolupracuje s verejnými orgánmi – mestom Stará Ľubovňa a Ministerstvom kultúry (na rekonštrukciách), ako aj s inými múzeami (napr. výmena výstav so susednými inštitúciami v regióne Spiš).

Ekonomika a financie:

Ľubovnianske múzeum je najpopulárnejšou kultúrnou inštitúciou v regióne z hľadiska návštevnosti, čo znamená významné finančné príjmy.

Ročný rozpočet je niekoľko stoviek tisíc eur – v roku 2023 presiahli príjmy len z lístkov 200 tisíc € (celkovo zámok a múzeum pod holým nebom navštívilo viac ako 205 tisíc ľudí[P55]). Stabilitu zabezpečuje dotácia od PSK pokrývajúca fixné náklady (údržba zámku, platy ~30 pracovných miest na plný úväzok). Štruktúra príjmov je rôznorodá: okrem dotácií (~50 % rozpočtu) významnú časť tvoria komerčné príjmy – vstupenky (zámok a vyhliadková veža, múzeum pod holým nebom), predaj suvenírov a miestnych produktov (napr. med, likéry), sprievodcovské služby, ako aj prenájom priestorov na špeciálne podujatia. Múzeum aktívne

získava sponzorov a granty – napríklad Ministerstvo kultúry spolufinancovalo nedávnu rekonštrukciu múrov a veží vo výške 1,2 milióna € (650 000 € z prostriedkov ministerstva, 567 500 € z príspevku miestnej samosprávy ako riadiaceho orgánu)[P56].

Štruktúra nákladov zahŕňa údržbu historickej infraštruktúry (renovácia hradieb, údržba výstavy), platy zamestnancov (sezónni sprievodcovia výrazne zvyšujú náklady v lete), investície (napr. výstavba nových turistických trás), marketing a propagáciu.

Ziskovosť obchodných aktivít je vysoká – zámok generuje prebytok, ktorý múzeum reinvestuje do ďalšieho rozvoja (napr. nových atrakcií).

Schopnosť získavať externé financie je jednou zo silných stránok: inštitúcia efektívne siahla po finančných zdrojoch EÚ (Interreg, cezhraničné projekty – napr. spoločný turistický produkt s poľským zámkom v Niedzici), dotáciách z nórskeho fondov (programy ochrany dedičstva) a sponzorstvu miestnych spoločností (napr. regionálny pivovar sponzoruje podujatia). Úroveň dlhu múzea je nulová – inštitúcia funguje v rámci svojich finančných možností a vďaka rastúcim vlastným príjmom nepotrebuje pôžičky.

Cenová politika je dobre premyslená: lístky na hrad majú rôzne možnosti (základná trasa, predĺžená trasa s vchodom do veže), cenník je dynamický (vyššie ceny v sezóne, zľavy v mimosezóne), čo pomáha regulovať dopravu a maximalizovať príjmy.

Systém finančného výkazníctva je transparentný – múzeum zverejňuje finančné výsledky v Bulletine verejných informácií a pravidelne prechádza auditmi (posledný preukázal správne hospodárenie s finančnými prostriedkami). Vysoká účasť a efektívne riadenie robia investičný potenciál významným – múzeum plánuje ďalšie projekty (m.in. výstavbu turistického servisného centra) a má vlastné finančné prostriedky.

Rozvíja sa spolupráca so súkromným sektorom : formula verejno-súkromného partnerstva bola použitá napríklad pri usporiadaní kaviarne na hrade (prevádzkovanvej súkromným nájomcom, ale v spolupráci s múzeom) a mnohí sponzori (banky, poisťovne) podporujú kultúrne podujatia na zámku.

Štruktúra a zdroje:

Hlavnou budovou múzea je hrad Ľubovňa – veľký stredoveký horský hrad, ktorého pôvod siaha do štrnásteho storočia. Hrad pozostáva z dobre zachovanej obrannej veže, obvodových múrov, paláca a hospodárskych budov. Brána so zdvíhacím mostom vedie do oblasti hradu. Múzeum rozvinulo tieto priestory na výstavy: vo veži a suteréne bola zriadená archeologická a historická expozícia (napr. originálne dokumenty a militaria) a palác predstavuje bývalé interiéry šľachty (niektoré s vybavením rodiny Zamoyski, posledných majiteľov)[P57]. Dôležitým zdrojom sú múzejné zbierky – hoci väčšina výstav sú interiérové aranžmány, múzeum má bohatú zbierku pamiatok: archívy m.in. hradu, zbierku zbraní, kostýmov, mincí a každodenných predmetov z rôznych období, ako aj jedinečný poklad – zbierku poľských korunovačných klenotov, ktoré tu boli uložené v 17. storočí (v súčasnosti repliky, originály boli prevezené do Poľska). Celkovo má múzeum niekoľko tisíc vlastných exponátov a depozitov.

Stav zachovania pamiatok je dobrý – hrad prešiel viacerými renováciami: nedávno boli zrekonštruované obranné múry, barokové kasematy a hradná studňa[P58]. V súčasnosti sa plánuje ďalšia obnova nádvorja a kaplnky. Vzdelávacia infraštruktúra zahŕňa dočasné výstavné miestnosti, multimediálnu miestnosť a dielne (napr. bývalá hradná kuchyňa upravená na historickú dielňu).

Múzeum dbá na **prístupnosť**: hoci samotný hrad má obmedzenia (horský terén, veľa schodov), boli zorganizované alternatívne trasy pre ľudí s obmedzenou pohyblivosťou (napr. prístup na nádvorie a niektoré miestnosti na prízemí). Múzeum pod holým nebom na úpätí hradu je samostatný komplex (popísaný nižšie), ktorý zahŕňa 25 objektov ľudovej architektúry na ploche 1,5 ha.

Logistické vybavenie múzea je profesionálne: má systém registrácie zbierok v súlade so SNM (ESEZ 4G)[P59], vlastné sklady (v jednom z krídel zámku sú klimatizované miestnosti pre citlivé zbierky) a konzervačnú dielňu.

Personál tvorí približne 30 stálych zamestnancov, vrátane sprievodcov, konzervátora pamiatok a špecialistov na propagáciu. V letnej sezóne sa pridávajú sezónni sprievodcovia (študenti dejepisu) a historickí rekonštruktéri (animátori). Miera dobrovoľníkov je mierna – múzeum spolupracuje s rekonštrukčnými skupinami (dobrovoľníci pomáhajú na podujatiach, napríklad ako rytieri počas predstavení), ako aj s miestnym združením "Priatelia hradu Ľubovňa" (ktorého členovia sociálne podporujú menšie upratovacie a animačné práce).

Dosah a dopad:

Hrad Ľubovňa je najväčšou turistickou atrakciou v regióne s rekordnými 205 000 návštevníkmi v roku 2024 (najviac spomedzi kultúrnych inštitúcií PSK)[P57][P60]. Počas letných mesiacov od mája do septembra múzeum prilákalo viac ako 193 000 turistov, čo predstavuje medziročný nárast o 18 000.

Profil návštevníka: ~83 % tvoria Slováci (rodiny, školy, seniori) – hrad sa stal cieľom domácich dovolenkových výletov[P62]. Zvyšných ~17 % tvoria zahraniční hostia – dominujú Poliaci (historické väzby medzi hradom a poľskou korunou), Česi, ako aj turisti z Maďarska, Nemecka a Ruska[P62].

Geografický rozsah múzea je preto medzinárodný – poskytuje informačné materiály v niekoľkých jazykoch a podporuje zahraničné zájazdy. Hrad a múzeum pod holým nebom tvoria jedinečný komplex dvoch prvkov, ktorý ponúka rôzne zážitky – návštevníci sa môžu dozvedieť o živote aristokracie na hrade a o ľudovej kultúre v múzeu pod holým nebom[P63]. Táto komplementarita zvyšuje atraktivitu – ako poznamenáva režisér, turisti "nepremeškajú múzeum pod holým nebom, keď dorazia k hradu", čím získavajú dve perspektívy: "kráľovské sídlo hore, dedinské sídlo dole"[P63].

Múzeum sa podieľa na medzinárodnej spolupráci – je partnerom siete hradov a palácov v pohraničnej oblasti (výmena know-how s hradmi v Poľsku, napríklad v Niedzici, a v Maďarsku). Zúčastňuje sa na projektoch EÚ propagujúcich dedičstvo pohraničia (Interreg "Karpatské pevnosti" a pod.). Patrí tiež do priemyselných združení (Združenie slovenských hradov). Vzťahy s miestnou komunitou sú vynikajúce – hrad je pýchou mesta Stará Ľubovňa, obyvatelia sa podieľajú na organizovaní podujatí (napr. komparzisti pri historických rekonštrukciách). Múzeum organizuje množstvo kultúrnych podujatí cenených miestnym publikom: koncerty, slávnosti, Noc na zámku s inscenáciami.

V médiách má inštitúcia silné postavenie – každé letné obdobie je široko pokryté (regionálne a národné médiá uvádzajú o návštevnosti[P57]).

Múzeum je veľmi viditeľné na internete: webová stránka a profily na sociálnych sieťach (Facebook: viac ako 30 tisíc sledovateľov) pravidelne zverejňujú obsah a propagačné videá

získavajú tisíce zhliadnutí. Značka hradu Ľubovňa patrí medzi najznámejšie kultúrne atrakcie Slovenska – hrad je niekedy spomínaný vedľa Oravy alebo Spiša ako nezastávka na výlety.

Múzeum má tiež ekonomický dopad v regióne: zvyšuje turistickú dopravu (miestne penzióny, gastronómia zaznamenáva nárast obratu), vytvára pracovné miesta (nepriamo niekoľko desiatok v službách) a podporuje rozvoj infraštruktúry (mesto investuje do prístupových ciest a parkovísk).

Typ a profil činnosti:

Múzeum Ľubovňa má historicko-etnografický profil.

Téma hradu sa zameriava na históriu stredoveku a novoveku (najmä na obdobie, keď sa v hrade uchovávali poľské korunné insignie, ako aj na obdobie, keď bol sídlom maďarských magnátov). Hradné výstavy preto pokrývajú národné (poľské a slovenské) a regionálne témy. Múzeum pod holým nebom naopak predstavuje ľudovú kultúru Spiša a Šariša z 19./20. storočia – dopĺňa historický príbeh o živote nižších spoločenských vrstiev. V dôsledku toho sa rozsah celého múzea rozširuje od miestnej úrovne (mesto a okres Stará Ľubovňa) až po medzinárodný kontext (poľsko-maďarsko-slovenské vzťahy). Múzeum je otvorené počas celého roka: zámok je otvorený aj v zime (hoci s obmedzeniami počasias), organizujú sa špeciálne nočné prehliadky a sezónne podujatia. Výstavy sú väčšinou stále, ale múzeum sa stará o ich občerstvenie – napríklad po rekonštrukcii bola sprístupnená nová trasa cez zrekonštruovaný palác Ľubomírski[P64]. Boli tiež zavedené interaktívne prvky: multimédiá v miestnostoch (napr. hologram rytiera rozprávajúceho legendy, mapovanie na modeli hradu ilustrujúceho jeho históriu). Stupeň tematickej špecializácie je vysoký – hrad sa napríklad zameriava na históriu hradného väzenia (jedinečná výstava mučenia) a múzeum pod holým nebom o miznúcich profesiách (kovárske a keramické výstavy).

Každý rok sa organizuje niekoľko dočasných výstav – napríklad výstava historických fotografií, dočasná výstava o svätom Hubertovi (poľovnícke tradície) alebo prezentácie súčasného umenia v scenérii zámku.

Vedecká činnosť zahŕňa archívny výskum (publikácie o histórii rodiny Ľubomírskych, monografie o obrannej architektúre hradu), ako aj etnografické diela (múzeum pod holým nebom vydáva zbierky ľudových rozprávok). Múzeum spolupracuje s univerzitami – napríklad archeológovia vykonávali vykopávky na nádvorí a výsledky boli publikované spolu s Katedrou archeológie.

Vzdelávacia ponuka je bohatá: hradné lekcie pre školy (témy od života rytierov po staré dvorské tance), workshopy v múzeu pod holým nebom (pečenie chleba, výroba masla, výroba bábk "motanek").

Múzeum vydáva vlastné materiály – sprievodcov (tiež v poľštine a angličtine), brožúry pre deti a dokonca aj historický komiks o hrade. Tiež vykonáva intenzívne propagačné aktivity – napríklad v roku 2023 bol realizovaný projekt "Skrytý poklad Ľubovne" s terénnou hrou pre turistov a miestnou mediálnou kampaňou. Spolupráca s umelcami a kultúrnymi inštitúciami je na zámku viditeľná vo forme podujatí: koncertov starej hudby, divadelných predstavení (napr. každoročný hradný muzikál, ktorý v roku 2020 videlo 12 371 divákov[P65]) alebo maľovania v plenére.

Múzeum tiež spolupracuje so školami – miestna mládež je pozvaná zúčastniť sa živých hodín a učitelia spoluvytvárajú vyučovacie plány (napr. historické súťaže). Taký široký profil robí z

Múzea Ľubovňa dynamickú inštitúciu, ktorá spája funkcie zámku, múzea pod holým nebom, centra vzdelávania a oživenia regionálnej kultúry.

Typ a profil činnosti:

Spokojnosť návštevníkov je veľmi vysoká, čo sa odráža v rekordnej návštevnosti a vynikajúcich recenziách. V prieskumoch hodnotí 95 % návštevníkov návštevu ako veľmi úspešnú, zdôrazňujúc profesionalitu sprievodcov a atraktivitu predstavenia. Múzeum má "vynikajúcu" povesť na Google (hodnotenie 4,8/5 s tisíckami recenzií) a TripAdvisor (certifikát kvality). Návštevníci obzvlášť chvália autentickú atmosféru hradu, krásne výhľady z veže a živé predstavenia (sprievodcovia v dobových kostýmoch, predstavenia rytierskych zápasov).

Dostupnosť informácií je príkladná: webová stránka je aktuálna, bohatá na obsah (tiež v poľštine a angličtine) a existuje linka na rezervácie. Personál zákazníckeho servisu je chválený za svoju kompetentnosť a zdvorilosť – sprievodcovia ovládajú príbehy a anekdoty a pokladníci komunikujú v niekoľkých jazykoch.

Online predaj lístkov a systém rezervácie školských výletov fungujú hladko, vyhýbajúc sa čakaniam.

Zariadenia pre hostí sú na vysokej úrovni: pri zámku je veľké parkovisko, atmosférická kaviareň, obchod s regionálnymi suvenírmi (syr, med, remeslá). Na trase prehliadky sú k dispozícii toalety a oddychové miesta (lavičky).

Múzeum sa stará o rôzne skupiny príjemcov: deti majú vyhradené atrakcie (prezliekanie sa do rytierskych kostýmov, hľadanie "duchov hradu" s baterkou), seniori môžu využiť zľavy a lavičky, zdravotne postihnutí – hoci je priestor hradu náročný – môžu navštíviť múzeum pod holým nebom a dolné časti hradu s pomocou personálu. Múzeum je tiež na čele inovatívnych kontaktov s publikom: ponúka napríklad audio sprievodcov vo forme mobilnej aplikácie a dokonca zaviedlo chatbot na webovej stránke, ktorý odpovedá na najčastejšie otázky turistov. Spokojnosť hostí sa premieta do vysokej miery návratnosti – mnohí turisti navštevujú zámok mnohokrát (napríklad každý rok kvôli novým udalostiam).

Obraz múzea v očiach zákazníkov je vynikajúci: je považované za profesionálne spravovanú pamiatku a atrakciu hodnú návštevy, čo potvrdzujú početné články (tlačové titulky označujú hrad Ľubovňa ako "perlu pohraničia").

Potenciál spolupráce a networkingu:

Múzeum má rozsiahle skúsenosti s partnerskými a sieťovými projektmi. Realizovala m.in viacstranný projekt "Múzeá bez hraníc", ktorý spájal inštitúcie zo Slovenska, Poľska a Českej republiky (výmena výstav a spoločná propagácia). Spolupráca je tiež kľúčová na miestnej úrovni – múzeum sa aktívne zapája do života regiónu: bolo hlavným partnerom projektu "Stará Ľubovňa – Mesto kultúry 2021" (organizácia kultúrnych podujatí v meste)[P66].

Ochota spolupracovať sa prejavuje napríklad v tom, že múzeum uvádza exponáty – napríklad si požičalo časť svojich zbierok (bývalé šľachtické kroje) z múzea v Košiciach na dočasnú výstavu a od SNM v Bratislave získalo depozit cenných tapisériov zdobiacich zámockú sálu. Medziinštitucionálna komunikácia je vynikajúca: riaditeľ múzea zároveň pôsobí ako člen rady Tatra Euroregiónu, čo podporuje kontakty s inými kultúrnymi subjektmi. Poslanie a hodnoty múzea – zachovanie dedičstva pohraničia, cezhraničné vzdelávanie – sú v súlade s poslaním partnerov (napr. poľské hrady), čo uľahčuje vytváranie ucelených projektov.

Múzeum môže zdieľať zdroje: m.in. prevádzkuje program výmeny zamestnancov s inými múzeami (kurátorské stáže, zdieľanie odborníkov na konzerváciu). Infraštruktúru hradu využívajú aj iní – napríklad ruiny hradu boli sprístupnené filmárom počas natáčania historického seriálu (čo prinieslo dodatočné príjmy a propagáciu).

Miera kompatibility s inými subjektmi je veľmi vysoká – profil zámku (multikultúrna história) dokonale dopĺňa napríklad susedné múzeum pod holým nebom v Nowom Sączu, s ktorým sa plánujú spoločné vstupenky.

Celkovo je múzeum v Ľubovni centrom kultúrnej siete regiónu a buduje mosty medzi rôznymi kultúrami – čím sa stáva vzorovým príkladom partnerstva v múzeách.

Inovácie a rozvoj:

Inštitúcia sa dynamicky rozvíja a investuje do nových technológií. Realizuje pokročilú digitalizáciu zbierok – v roku 2023 bolo v rámci národného digitalizačného projektu naskenovaných viac ako 750 3D objektov (mincí, zbraní, odevov) a digitalizované predmety sú sprístupnené na platforme Slovensko. Múzeum sa zapojilo do iniciatívy SmartMuseum – testovania majákov a aplikácie na orientáciu po hrade (s AR prvkami – turisti môžu cez telefón vidieť rekonštrukciu neexistujúcich budov). V posledných rokoch bolo realizovaných niekoľko výskumno-vývojových projektov: napríklad projekt revitalizácie hradnej studne pomocou moderných inžinierskych metód alebo spolu s Technickou univerzitou vývoj senzorov monitorujúcich stav múrov (kontrola vlhkosti). Múzeum sa aktívne zapája do myšlienky inteligentnej kultúry – ponúka digitálne vstupenky a zároveň zaviedlo inteligentný systém počítania návštevníkov (senzory v bráne, ktoré v reálnom čase počítajú turistov).

Z hľadiska udržateľného rozvoja múzeum vyvinulo stratégiu – využíva obnoviteľnú energiu (na pokladni boli nainštalované solárne panely na osvetlenie chodníkov), riadi odpad počas podujatí (na festivaloch zaviedlo opakovane použiteľné poháre) a plánuje obnovu zámockých záhrad pestovaním starých odrôd rastlín pomocou ekologických metód.

Inštitúcia tiež experimentuje s novými obchodnými modelmi: zvažuje zavedenie členských kariet pre milovníkov hradu (ročné predplatné so špeciálnymi výhodami) a predaj jedinečných digitálnych suvenírov (napr. limitovaná séria digitálnych fotografií zámockového dronu – podobne ako NFT – ako forma finančnej podpory). Vďaka tomu múzeum neustále zvyšuje svoju atraktivitu a odolnosť voči zmenám na turistickom trhu. Celkovo je rozvoj Múzea Ľubovňa príkladom úspešného spojenia tradície a inovácií s cieľom prilákať nové generácie laureátov a zabezpečiť udržateľnosť dedičstva.

Múzeum pod holým nebom v Ľubovni (Múzeum pod holým nebom v Ľubovňani, Múzeum pod zámkom Ľubovňa), pobočka múzea v Ľubovni (Múzeum Ľubovne)

Organizácia a riadenie:

Múzeum pod holým nebom pod zámkom Ľubovňa bolo založené v roku 1985 a je neoddeliteľnou súčasťou Múzea Ľubovňa. Nie je to samostatná právna osoba – funguje pod rovnakým správou a správou ako hrad. Správa múzea pod holým nebom bola zverená určenému kurátorovi (etnografovi), ktorý podliehal riaditeľovi múzea. Organizačne existuje centrálny

model (spoločný rozpočet a správa s hradom) s určitou prevádzkovou nezávislosťou múzea pod holým nebom (napr. vlastné predpisy, samostatný program podujatí). Dozorujúce inštitúcie sú rovnaké ako v prípade hradu – správcom je PSK a podstatný dohľad vykonáva Ministerstvo kultúry (múzeum pod holým nebom je súčasťou štátnej múzejnej siete). V prípade projektov múzeí pod holým nebom je investorom múzeum (alebo PSK), ktoré zaručuje súlad plánovania rozvoja s celou inštitúciou. Múzeum pod holým nebom má vlastnú konzervačnú radu – vzhľadom na historický charakter budov je akýkoľvek zásah (renovácia) konzultovaný s provinčným konzervátorom pamiatok. Manažment múzea pod holým nebom (kurátor, technický manažér) je stály a skúsený – mnohí zamestnanci sa o toto miesto starajú už roky, čo zabezpečuje kontinuitu poznania. Rozhodnutia týkajúce sa vzdelávacích programov múzea pod holým nebom sa prijímajú v spolupráci s tímom múzea, často participatívne – berú sa do úvahy návrhy sprievodcov a miestnej komunity. Vďaka tomu je múzeum pod holým nebom efektívne spravované, v súlade s poslaním hradného múzea, ale aj s rešpektom k špecifickosti otvorených inštitúcií.

Ekonomika a financie:

Múzeum pod holým nebom nemá samostatný rozpočet – jeho financovanie je súčasťou rozpočtu Múzea Ľubovňa. Napriek tomu z ekonomického hľadiska významne prispieva k príjmom múzea. Vstupenky do múzea pod holým nebom sa predávajú spolu s lístkami na hrad alebo samostatne – čo generuje ročný príjem desaťtisíc eur (takmer každý z 205 tisíc návštevníkov hradu navštívi aj múzeum pod holým nebom, čo znamená vysoké príjmy)[P63]. Náklady na údržbu múzea pod holým nebom zahŕňajú údržbu drevených predmetov (maľba, šindle, impregnácia – ide o pevne stanovené položky rozpočtu), údržbu zelene a chodníkov a služby (sprievodcovia, etnograf). V rokoch 2015–2025 múzeum pod holým nebom realizovalo niekoľko veľkých projektov spolufinancovaných – napríklad v poslednom desaťročí bolo vďaka grantom pribudnutých 6 nových budov a vytvorených 4 nové výstavy[P68]. Dve najnovšie výstavy (modrotisk a kužnia) boli otvorené pri príležitosti 40. výročia múzea pod holým nebom v roku 2025 s podporou sponzorov a finančných prostriedkov Ministerstva kultúry (grant na rozvoj výstavy)[P46]. Externé finančné prostriedky sa získavajú aj prostredníctvom cezhraničných programov – múzeum pod holým nebom sa zúčastňuje poľsko-slovenských mikropjektov (napr. workshopy ľudového remesla s partnermi z Nowego Sącz). Personálne náklady múzea pod holým nebom sú relatívne nízke (niekoľko pracovných miest), ale počas sezóny sa zvyšujú (zmluvy na mandát pre animátorov). Komerčná životaschopnosť múzea pod holým nebom je ťažko rozlíšiteľná, ale dá sa povedať, že komerčné aktivity sú veľmi úspešné – múzeum pod holým nebom organizuje podujatia (napríklad Dni tradície s jarmokom), ktoré priťahujú davu a sponzorov, takže náklady často súvisia s príjmami z lístkov a tribún. Múzeum prejavuje veľkú schopnosť získavať finančné prostriedky – napríklad v roku 2020 získalo grant Kultminor na popularizáciu menšinovej kultúry (podujatie "Deň rusínov" v múzeu pod holým nebom), ako aj finančné prostriedky od Únie na zlepšenie turistickej infraštruktúry (výstavba vzdelávacích prístreškov). Úroveň dlhu múzea pod holým nebom je nulová – projekty sa realizujú až po zabezpečení financovania. Ceny vstupeniek do múzea pod holým nebom sú mierne (približne 3 € bežne, €1,5 znížené) a zámerne udržiavané nízke, aby povzbudili rodiny a pacientov. Finančný systém múzea zabezpečuje transparentnosť – výdavky na múzeum pod holým nebom sú rozdelené do výročnej správy a hodnotené riadiacim orgánom. Investičný potenciál múzea pod holým nebom sa momentálne využíva – prebieha veľký infraštruktúrny projekt (revitalizácia zariadení, výstavba novej vzdelávacej miestnosti v bývalej stolárskej dielni)[P40], po ktorom bude múzeum pod holým nebom môcť organizovať podujatia

aj v zime. Spolupráca so súkromnými partnermi sa týka najmä sponzorovania podujatí (miestne pekárne, pivovary podporujú Dni tradície), čo dopĺňa model verejného financovania.

Štruktúra a zdroje:

Ľubovnské múzeum pod holým nebom sa rozprestiera na úpätí hradu a zaberá plochu ~1,5 ha na okraji lesa. V súčasnosti obsahuje 25 predmetov tradičnej vidieckej architektúry regiónu Spiš (okolie Starej Ľubovne) a okolitých regiónov. Jadro múzea pod holým nebom tvoria zrubové chatrče z počiatku 20. storočia – pastierske chalupy, roľnícke usadlosti, chalupa starostu Veľkej Lesnej a podobne. [s. 69]. Jedným z pozoruhodných pamiatok je drevený gréckokatolícky kostol z Matysovej (1833) – presunutý ako prvá budova múzea pod holým nebom a zaradený medzi najcennejšie drevené kostoly na Slovensku[P39]. Okrem toho má múzeum pod holým nebom drevený vodný mlyn zo Sulína, olejareň, dedinskú školu z medzivojnového obdobia, kováčsku dielňu z Torysy a množstvo hospodárskych budov (stajne, sýpky). Celkovo bolo do roku 2025 zrekonštruovaných 32 stavieb (vrátane menších), čo trvalo niekoľko desaťročí prác[P36]. Všetky budovy sú autentické – boli presunuté z okolitých dedín, rozobrané a znovu zložené pod hradom. Jedinečnou črtou múzea pod holým nebom je, že žiadny z predmetov nie je kópiou – dokonca aj malé prvky, ako svätyne alebo studne, sú originály získané z regiónu[P50]. Stav budov je veľmi dobrý – dlhodobý plán predpokladá pravidelné rekonštrukcie (nedávno boli vymenené šindle na niekoľkých chatách, ikonostas v pravoslávnom kostole bol zachovaný). Múzeum pod holým nebom má tiež bohatú pohyblivú zbierku: ľudový nábytok, poľnohospodárske náradie, regionálne kroje a remeslá – niektoré vystavené v interiéroch chatiek, iné v skladoch. Úroveň bezpečnosti je primeraná: múzeum pod holým nebom je oplotené, v noci strážené (kamerový systém a správca) a cenné prvky (napr. ikony) sú vystavované alarmom. Technické vybavenie múzea pod holým nebom bolo nedávno obohatené o multimediálne prvky – napríklad v chate v Litmanovej sa premieta film o živote pastierov a v medzivojnovnej škole boli reprodukováné zvuky starej triedy (nahrávky). Logistické zariadenia sú zdieľané s hradom – múzeum má vozidlo s HDS na presun väčších stavieb, ako aj stolársku dielňu na výrobu náhradných prvkov (šindle, okenice). Múzeum pod holým nebom obsluhuje niekoľko kvalifikovaných zamestnancov (etnografov-kurátorov a sprievodcov, ktorí sú zároveň strážcami predmetov). Počas sezóny intenzívne pomáhajú dobrovoľníci a členovia združenia "Priatelja hradu Ľubovňa" – sú na službe v chatkách, prezentujú staré remeslá a podobne. Táto sociálna energia je dôležitým nehmotným zdrojom múzea pod holým nebom.

Dosah a dopad:

V roku 2025 oslávilo múzeum pod holým nebom v Starej Ľubovni 40. výročie otvorenia verejnosti[P67]. Od samého začiatku bol jeho vplyv miestny aj národný – múzeum pod holým nebom bolo vytvorené na ochranu kultúry spišského vidieka, no zároveň sa stalo miestom stretávania Rusínov z celého Slovenska. Každý rok ho navštívi prakticky každý návštevník hradu – približne 200 000 ľudí (niektorí sú povrchní, ale väčšina mu venuje náležitú pozornosť)[P63]. Profil návštevníkov sa zhoduje s profilom hradu: Slováci dominujú (mestskí obyvatelia zvedaví na život dedín svojich predkov), veľké percento tvoria Poliaci (blízkosť k hranici, súvisiaca horská kultúra). Múzeum pod holým nebom je dôležitým bodom programu školských výletov – mladí ľudia sa tu učia o ľudovej kultúre, ktorá ovplyvňuje budovanie regionálnej identity. Geografický rozsah vplyvu je významný: ako súčasť obľúbeného turistického komplexu prispieva múzeum pod holým nebom k popularizácii regiónu Zamagurie a Szarysz aj v zahraničí (články o ňom sú publikované v poľských turistických médiách). Medzinárodná spolupráca múzea pod holým nebom sa zameriava najmä na sieť etnografických

múzeí: múzeum pod holým nebom udržiava kontakty s Oravským múzeom na Slovensku, múzeami pod holým nebom v Sanoku a Novom Sączu v Poľsku, ako aj múzeami pod holým nebom v Českej republike. Zúčastnil sa výstavných výmenných projektov (v roku 2019 poslal jednu chatu v modulárnej podobe do Českej republiky na výstavu). Je to tiež aréna pre rusínske podujatia – každý rok v septembri sa tu koná Slavnosti kultury Rusínov-Ukrajincov Slovenska (Festival rusínskej a ukrajinskej kultúry), ktorý združuje účinkujúcich a hostí z celej krajiny[P70]. V rámci týchto slávností múzeum pod holým nebom hostí tisíce účastníkov a stáva sa miestom dialógu medzi kultúrami a generáciami. Vzťahy s miestnou komunitou sú veľmi silné: obyvatelia okresu sa stotožňujú s múzeom pod holým nebom – práve tu sa pestujú staré zvyky, napríklad každoročné lisovanie kapusty, pečenie oblátok, ukážky starej úrody. Múzeum zapája komunitu do spoluorganizácie týchto podujatí (KGW, folklórne skupiny). Média regiónu pravidelne informujú o iniciatívach múzea pod holým nebom a jeho prítomnosť na sociálnych sieťach (profil múzea) priťahuje veľa pozornosti – príspevky o živote múzea pod holým nebom, staré fotografie alebo kuriozity z vidieka dosahujú veľký dosah. Značka múzea pod holým nebom je spojená s autenticitou a živou tradíciou – je základom obrazu Starej Ľubovne ako miesta, kde história a folklór stále žijú. Ekonomicky má múzeum pod holým nebom pozitívny vplyv na región: nielen príchodom turistov (ubytovanie, jedlo), ale aj oživením tradičných remesiel – miestni remeselníci (kováči, tkáči) majú príležitosť zarábať peniaze a propagovať sa počas podujatí.

Typ a profil činnosti:

Múzeum pod holým nebom je etnografické múzeum, ktoré zobrazuje život dediny na prelome 19. a 20. storočia. Téma zahŕňa drevenú výstavbu (od obytných chalúp až po technické budovy ako škola alebo pravoslávny kostol), tradičné remeslá (mlynárstvo, keramika, kováčstvo, tkanie, plány) a ľudové obrady a zvyky. Rozsah výstavy sa zameriava na miestnu kultúru regiónu Spiš-Šariš, no vzhľadom na to, že tento región obývali slovenskí aj rusínski horali, má profil multietnický rozmer. Múzeum pod holým nebom je trvalé, ale niektoré zariadenia sú k dispozícii sezónne (napr. interiéry chatiek sú v lete otvorené, v zime obmedzené). Inštitúcia je veľmi inovatívna vo svojich prezentačných metódach: okrem tradičnej prezentácie zariadených interiérov organizuje animácie za účasti návštevníkov – napríklad workshopy pečenia chleba, počas ktorých hostia miesia cesto vlastnými rukami a pečú v peci, alebo workshopy nakladania kapusty (turisti môžu kapustu dupať bosými nohami, čo je obzvlášť príjemné pre cudzincov)[P48]. V starostovom dome bol zriadený interaktívny stánok – dotyková obrazovka zobrazuje archívne fotografie dediny predtým, než sa chalupy presunú do múzea pod holým nebom. Stupeň špecializácie je značný – múzeum pod holým nebom sa zameriava najmä na pastoračnú kultúru (špeciálna pastoračná výstava s chatkou v hale) a na sakrálnu architektúru (pravoslávny kostol s originálnym ikonostasom). V posledných rokoch sa rozmanitosť ponuky výrazne zvýšila: vznikli nové tematické výstavy (plán – modrotlač látok, dedinská kováčska záhrada), ako aj mini-zoo – ekonomický výpadok, kde zvieratá (ovce, kozy, hydina) znovu vytvárali realitu starej farmy[P71]. Múzeum pod holým nebom vykonáva aj vedecké a dokumentačné aktivity – jeho zamestnanci zbierajú nehmotné dedičstvo regiónu (piesne, recepty, zvyky) a publikujú ho vo forme brožúr. Spolupracuje s etnografmi mimo múzea – napr. Monikou Pavelčíkovou a Jánom Lazoríkom, vynikajúcimi etnografmi, ktorí prispeli k konceptu výstavy a rozvoju zbierok múzea pod holým nebom[P50]. Vzdelávacia ponuka je silnou stránkou: program "Touch Tradition" umožňuje študentom naučiť sa o starých triedach v praxi (školy organizujú výlety, počas ktorých deti napríklad krmia zvieratá v ohrádke, hrajú sa s drevenými hračkami ako ich prastarí rodičia[P47]). Okrem toho múzeum pod holým nebom

spolupracuje s Centrom voľného času – organizuje letné tábory v múzeu pod holým nebom pre deti z mesta (remeselné a ekologické kurzy). Vydavateľská činnosť zahŕňa m.in sériu pohľadníc prezentujúcich predmety múzea pod holým nebom (oblúbený suvenír) a zložky v niekoľkých jazykoch. Propagácia múzea pod holým nebom je integrovaná s propagáciou zámku – no samotné múzeum pod holým nebom má aj vlastné podujatia: napríklad "Den medu" – oslavu včelárstva v múzeu pod holým nebom, alebo "Kapustové slávnosti" – kapustový festival s ochutnávaním regionálnych jedál. Spolupráca s umelcami je príležitostná (napr. koncerty ľudových kapiel v múzeu pod holým nebom), kultúrne inštitúcie (múzeá z okolitých miest) požičiavajú výstavy na dočasné výstavy a umelecké školy posielajú študentov na stáže (napr. obnovili obraz v pravoslávnom kostole). Celá aktivita robí z múzea pod holým nebom živé centrum folklóru – nie je to len výstava, ale miesto, kde sa tradícia aktívne praktizuje a odovzdáva ďalej.

Kvalita a spokojnosť so službami:

Múzeum pod holým nebom si získalo srdcia návštevníkov, čo dokazujú nadšené názory. Interaktívne podujatia sú obzvlášť vítané: turisti zdôrazňujú, že účasť na dojení kôz alebo pečenie plochých chlebov je jedinečný zážitok. Na cestovateľských portáloch má múzeum pod holým nebom hodnotenia podobné zámku (4,8/5) s komentármi ako "úžasný návrat do minulosti" alebo "skvelé miesto pre deti a dospelých". Dostupnosť informácií je dobrá – pred vchodom je tabuľa s plánom múzea pod holým nebom a popismi v troch jazykoch (SK/PL/EN). Zákaznícky servis sa vyznačuje svojou autenticitou – zamestnanci často prichádzajú z okolitých dedín, poznajú dialekt a dokážu rozprávať príbeh farebným spôsobom, čo vytvára priateľskú atmosféru. Hoci múzeum pod holým nebom nemá vlastnú online pokladňu (predáva vstupenky spolu s hradom), počas väčších podujatí je na mieste niekoľko predajných miest, aby sa predišlo radám. Vybavenie: hneď vedľa múzea pod holým nebom je parkovisko a toalety; Vo vnútri sa nachádza mini-obchodík v starostovej chate, ktorý ponúka miestne produkty (med, remeslá), ktoré návštevníci veľmi chvália. Pre deti bol vytvorený etnografický herný kútik – jednoduché ľudové hry (hádzanie podkovou, chôdza na chodúľoch), ktoré boli veľmi populárne[P47]. Seniori majú na mieste veľa lavičiek a môžu využiť pomalšie tempo prehliadok s komentovaným sprievodcom na požiadanie. Ľudia s pohybovým postihnutím môžu preskúmať väčšinu oblasti (hoci vstup do chatiek vyžaduje prah, personál pomáha, ak je to potrebné). Inovatívnosť kontaktu s publikom je značná: počas pandémie múzeum pod holým nebom pripravilo virtuálnu online prechádzku a teraz sa plánuje implementovať audiosprievodcu vo forme aplikácie (nahraného hlasmi miestnych moderátorov). Percento vracajúcich sa hostí je vysoké – mnohí sa vracajú na každoročné podujatia alebo privádzajú priateľov. Obraz múzea pod holým nebom je vynikajúci: spája sa s pohostinnosťou, autenticitou a radosťou zo spojenia s tradíciou. Zahraniční turisti často tvrdia, že návšteva tu bola najpamätnejšou časťou ich pobytu – pretože sa mohli dotknúť, ochutnať a cítiť skutočný život bývalej dediny.

Potenciál spolupráce a networkingu:

Múzeum pod holým nebom má bohatú sieť kontaktov. Je súčasťou partnerských projektov s ďalšími múzeami pod holým nebom – napríklad v roku 2022 sa zúčastnilo na karpatskom online múzejnom veľtrhu, kde sa vymieňali filmy a propagácia (organizátor: Múzeum ľudovej architektúry v Sanoku). Ochota spolupracovať je zrejmä aj v organizácii Slávnosticha Rusínova – múzeum úzko spolupracuje s Rusínskym združením na Slovensku, úradmi mesta Svidník a ďalšími inštitúciami, aby podujatie bolo úspešné[P70]. Medziinštitucionálna komunikácia je príkladná: kurátori múzea pod holým nebom sú v neustálom kontakte so svojimi kolegami z Nowy Sącz alebo Zyndranowa (Poľsko), organizujú študijné návštevy, vymieňajú si expozície

(napr. drevený figurálny úl bol požičaný z múzea v Humenne na včelársku výstavu). Poslaním múzea pod holým nebom – zachovanie ľudovej kultúry – zdieľajú všetci títo partneri, čo vytvára silný základ pre spojenie síl. Múzeum pod holým nebom môže tiež zdieľať svoje zdroje: napríklad časť priestoru svojej stodoly sprístupnilo klubu miestnych ľudových umelcov, kde môžu viesť workshopy. Z hľadiska témy a profilu aktivity je múzeum pod holým nebom kompatibilné s viacerými subjektmi: s hradom (história + folklór), s regionálnymi turistickými organizáciami (je neoddeliteľnou súčasťou ponuky), s etnografickými centrami (výmena poznatkov). Plánuje sa vytvorenie spoločnej karpatskej vstupenky – siete múzeí pod holým nebom a hradov v Poľsko-slovenských Karpatoch, čo ešte viac posilní potenciál tejto siete. Na záver, múzeum pod holým nebom nefunguje izolovane, ale je dôležitým uzlom širokej siete – vďaka tomu má prístup k spoločným projektom, propagácii a know-how celej komunity ľudových múzeológov.

Inovácie a rozvoj:

Múzeum pod holým nebom sa neustále modernizuje. V oblasti digitálnych technológií boli napríklad implementované multimedialné kiosky s informáciami o obradoch (dotyková obrazovka v starostovej chate informuje o svadobných tradíciách). Plánuje sa AR aplikácia – po nasmerovaní smartfónu na daný predmet bude možné na obrazovke vidieť, ako vyzeral v pôvodnom prostredí dediny, pričom tlmočník bude hovoriť v dialekte. V oblasti výskumu a vývoja sa múzeum pod holým nebom podieľalo na vedeckom projekte dokumentácie tradičných odrôd obilnín – staré odrody raži a pšenice sa na jeho pozemkoch vysievali a následne skúmali ich charakteristiky (ide o prvok starostlivosti o biodiverzitu a živé múzeum). Pridal sa tiež k iniciatíve smart culture – testuje senzory vlhkosti v pravoslávnych kostoloch na ochranu polychrómií. Stratégia udržateľného rozvoja je jasná: múzeum pod holým nebom používa iba prírodné konzervanty dreva (impregnácia olejom), stará sa o životné prostredie (kompostuje organický odpad z výstav, napríklad slamu po žatvených festivaloch, a používa ho ako podstielku) a vybavilo budovy nenápadnými bleskozvodmi pre bezpečnosť (čo je dôležité v kontexte klimatických zmien a búrok). V oblasti nových obchodných modelov už múzeum pod holým nebom a zámok zaviedli kombinovaný lístok a pamätnú mincu "Ľubovniansky tolar" (miestna numizmatická minca ako suvenír, z ktorej príjmy múzeum podporujú). Zvažujú sa aj malé mikroplatby za ďalšie atrakcie – napríklad platené workshopy (už úspešné). Ďalším inovatívnym nápadom je vytvoriť platformu pre mecenášov – program, v ktorom by darcovia mohli "postarať sa" o konkrétny predmet v múzeu pod holým nebom, finančne podporiť jeho údržbu výmenou za výhody (špeciálne prehliadky, tabuľu s menom patróna). Všetky tieto aktivity dokazujú, že múzeum pod holým nebom hľadá do budúcnosti a snaží sa zosúladiť poslanie zachovania tradície s výzvami modernity a meniacimi sa očakávaniami publika.

Múzeum v Kiežmaroku – Hrad (Múzeum v Kežmarku - Kežmarok hrad)

Organizácia a riadenie:

Múzeum v Kežmarku sídli v historickom zámku (Kežmarský hrad) a je **samosprávnou inštitúciou spravovanou Prešovským samosprávnym regiónom** – teda krajskými úradmi (Prešovský región)[M50]. Formálne funguje ako Regionálne múzeum v Kežmarku, ktoré je organizačnou jednotkou regiónu. Toto múzeum je strednej veľkosti (zamestnáva približne tucet zamestnancov)[M51] a slúži ako mestské múzeum a správca historického hradu. Organizačná

štruktúra pravdepodobne zahŕňa podstatné oddelenia (historické, umelecké, archeologické – berúc do úvahy rozmanité zbierky) a administratívne a sprievodcovské sekcie. Okrem toho má múzeum pod svojou správou pobočku – Múzeum buržoáznej kultúry v historickom činžiaku, ktoré rozširuje stavbu (toto oddelenie má vlastných zamestnancov, hoci je podriadené správe hradu)[M52].

Model riadenia je hierarchický, ale s prvkami decentralizácie: riaditeľ múzea (menovaný regionálnymi orgánmi) riadi celok a v múzeu majú jednotlivé pobočky (hrad a pobočka v meste) určitú programovú autonómiu. Múzeum funguje podľa štatútu udeleného miestnou samosprávou a musí vykonávať úlohy určené zakladateľom (napr. sprístupnenie pamiatok, vzdelávacie aktivity). Rozvojová stratégia inštitúcie je do veľkej miery určená programami miestnej samosprávy – od roku 2004 prešovský región investuje významné prostriedky do renovácie hradu[M53], čo naznačuje existenciu plánu na postupnú renováciu a rozšírenie ponuky. Strategické dokumenty (investičné plány, koncepty výstav) sa vyvíjajú za účasti personálu múzea. Systém riadenia kvality nie je formálne označený, ale múzeum – ako registrovaná inštitúcia – spĺňa národné normy (napr. v oblasti záznamov zbierok). V roku 2017 získalo Múzeum Kežmarok ocenenie v národnej múzejnej súťaži, čo dokazuje uznanie kvality jeho práce (čo sa premieta do prestíže a dodatočnej podpory).

Veďúci (riaditelia a vedúci oddelení) sú ľudia s vysokými múzejnými kompetenciami – zvyčajne historici umenia alebo historici so skúsenosťami. Stabilita tímu je značná; Riaditeľ často zastáva túto pozíciu mnoho rokov. Obsada na pozíciách je malá, čo umožňuje konzistentnú realizáciu plánovaných projektov (napr. dlhodobá údržba hradu). Školiaca politika sa realizuje v rámci možností – zamestnanci sa zúčastňujú priemyselných školení (múzejné konferencie, kurzy konzervácie). Múzeum sa snaží zlepšiť kompetencie sprievodcov (vzdelávanie v cudzích jazykoch, spôsoby obsluhy turistov).

Úroveň digitalizácie manažmentu rastie: múzeum používa elektronické databázy na evidovanie zbierok, má online rezervačný systém na niektoré podujatia (napr. nočné prehliadky). Prebiehajúca administratívna komunikácia prebieha elektronicky a marketing sa presúva na sociálne médiá. Mnohé procesy (napr. predaj lístkov) sú však stále tradičné (pri pokladni). Rozhodnutia v múzeu sa prijímajú čiastočne hierarchicky (najmä finančne – v súlade s rozpočtom regiónu, schváleným zhora) a čiastočne kolegiálne (personálna rada vyjadruje svoj názor na plán výstavy a scenáre). Spolupráca s verejnými orgánmi je veľmi dobrá: múzeum podporuje mesto Kežmarok (ktoré ho považuje za kľúčovú turistickú atrakciu) – mesto spolufinancuje niektoré iniciatívy, napríklad spoluorganizuje každoročný festival remesiel konaný na hrade. Národná pamiatka (hrad) je tiež pod patronátom Ministerstva kultúry – múzeum získava ministerské granty na špecializované renovácie (napr. sušenie múrov financované vládou dotáciou)[M53]. Okrem toho spolupracuje s políciou (ochrana masových udalostí na hrade) a hasičským zborom (hrad má plány na ochranu pred požiarom). Spolupráca s inými múzeami je príkladná: múzeum udržiava partnerstvo m.in. napríklad s hradom v Niedzici v Poľsku ako súčasť Tatra Euroregiónu – spoločne organizujú historické podujatia a navzájom sa propagujú[M54]. Je tiež súčasťou združenia múzeí na Slovensku a siete hradných múzeí (výmena kurátorských skúseností).

Ekonomika a financie:

Múzeum Kežmarok je financované najmä z prostriedkov krajskej vlády, ktorá tvorí základ jeho ročného rozpočtu. Rozpočet je relatívne vysoký, vzhľadom na rozsah budovy (údržba

rozsiahleho hradu si vyžaduje značné výdavky). Stabilitu financovania zabezpečuje každoročná dotácia z regiónu, doplnená vlastnými príjmami a grantmi.

Štruktúra príjmov zahŕňa: dotáciu z regionálneho rozpočtu (na platy, bežné výdavky), príjmy z vstupných vstupeniek (zámok každoročne priťahuje desaťtisíce turistov, čo generuje solídny vlastný príjem), predaj suvenírov a publikácií (v zámku je obchod), poplatky za sprievodcov a služby (napr. prenájom priestorov na podujatí), ako aj cielené dotácie a granty (ministerské a EÚ). V letnej sezóne múzeum zvyšuje svoje príjmy vďaka masovým podujatiam – napríklad počas júlového remeselného jarmoku, keď hrad navštívia davy, dochádza k nárastu predaja vstupeniek[M55].

Štruktúra nákladov je rôznorodá: medzi hlavné položky patrí údržba historického zámokového komplexu (ochrana múrov, budov, záhrady), personálne náklady (niekoľko desiatok zamestnancov vrátane sezónnych sprievodcov), fixné náklady (energetika, bezpečnosť), ako aj investície a výstavy. Vďaka podpore regiónu bolo od roku 2004 vykonaných mnoho rekonštrukčných prác – do renovácie hradu bolo investovaných viac ako 20 miliónov SKK (približne 660 tisíc eur). Tieto prostriedky pochádzali najmä z rozpočtu vojvodstva a štrukturálnych fondov, čo znížilo náklady na súčasný rozpočet múzea.

Ziskovosť komerčných aktivít múzea je obmedzená – ako verejná inštitúcia nefunguje so ziskom, no napriek tomu sú niektoré iniciatívy ziskové. Napríklad vystavenie jedinečných veteránskych vozidiel (historické autá a hasičské autá) fascinuje návštevníkov a pritiahne ich ešte viac[M57], čím sa zvyšuje predaj lístkov. Okrem toho múzeum ponúka služby prenájmu priestorov (napr. zámocké nádvorie na koncerty, svadobné fotenia v zámockých sálach), čo prináša dodatočné príjmy. Vo všeobecnosti je však väčšina nákladov hrazená dotáciami a výťažok múzea sa vracia do rozpočtu múzea na menšie výdavky.

Schopnosť získať externé financie je vysoká: múzeum efektívne siaha po národných (ministerských) fondoch – napríklad získalo dotácie na konzervačné projekty (sušenie stien, renovácia striech)[M53]. Použili sa aj prostriedky EÚ – napr. Interreg Poľsko-Slovensko podporil projekt spolupráce s Niedzicou alebo iné cezhraničné kultúrne iniciatívy. Vďaka postaveniu hradu ako významnej pamiatky UNESCO (Kežmarok hrad je na zozname UNESCO a je prepojený s ďalšími konšpiračnými lokalitami) bolo jednoduchšie získať podporu.

Úroveň dlhu múzea je nulová – inštitúcia si neberie pôžičky, investičné náklady sú pokryté cielenými dotáciami. Cenová politika je mierna: bežná vstupenka na kompletnú prehliadku hradu a výstav stojí približne €8-10 (k polovici roku 2020), zľavnené vstupenky pre deti, študentov a seniorov sú výrazne lacnejšie. Na hrad a pobočku (buržoázne múzeum) je k dispozícii kombinovaný lístok, ktorý vás povzbudzuje navštíviť obe zariadenia. Múzeum pravidelne ponúka bezplatný vstup obyvateľom Kežmaroku a okolia (napr. počas mestského sviatku), čím sa buduje dobrý vzťah s miestnou komunitou. Ceny doplnkových služieb (napr. fotografia, sprievodca v cudzom jazyku) sú regulované cenníkom schváleným Úradom maršala a udržiavané na prijateľnej úrovni[M58][M59].

Systém finančného výkazníctva je profesionálny – múzeum pripravuje každoročné finančné výkazy pre riadiaci orgán, podliehajúce regionálnemu auditu. Okrem toho všetky zmluvy nad prahovou hranicou podliehajú zákonu o verejných obstarávaníach (región ich vyhlasuje, napríklad výberové konania na stavebné práce v hrade). Financie múzea sú verejné – zverejňuje sa regionálny kultúrny rozpočet.

Investičný potenciál stále pretrváva: hoci zámok prešiel dôkladnou rekonštrukciou, plánujú sa ďalšie investície (napr. úprava ďalších miestností na výstavné sály, výstavba vzdelávacích zariadení). Región vyjadril ďalšiu podporu – miestne médiá oznámili, že PSK vyčlení ďalšie prostriedky na kompletnú obnovu zámku (m.in. do roku 2021 bolo investovaných ďalších 730 000 € do obnovy 730 rokov starej budovy)[M60][M61].

Spolupráca so súkromným sektorom existuje najmä formou sponzorstva podujatí – miestne firmy podporujú napríklad letný historický festival na zámku. Boli tiež pokusy o verejno-súkromné partnerstvá: niektoré služby (napr. kaviareň na pozemku hradu) prevádzkuje súkromný nájomca. Sponzorom kúpy jedného z historických vozidiel bola súkromná automobilová spoločnosť. Takéto partnerstvá sú však bodované; Vo všeobecnosti zostáva múzeum financované z verejných zdrojov, pričom súkromní partneri zohrávajú doplnkovú úlohu.

Štruktúra a zdroje:

Múzeum spravuje niekoľko budov: predovšetkým stredoveko-renesančný zámok v Kežmarku, ako aj budovu bývalého meštiackeho činžiaka (pobočka – Múzeum buržoáznej kultúry) a galériu dočasných výstav na ulici Dr. Alexandra 11[M62]. Samotný hrad je rozsiahla pevnosť so zachovanými hradbami, nádvorím, vežami, kaplnkou a početnými výstavnými miestnosťami (cechové sály, zbrojnice, žaláre a pod.).[M59][M63].

Výstavná plocha na hrade je veľká – približne tucet stálych výstavných miestností predstavuje rôzne zbierky (od stredoveku po moderné). Okrem toho má hrad vonkajší priestor (nádvorie) využívaný na podujatia a ako múzeum pod holým nebom (historické vozy a vozidlá boli umiestnené tam). Pobočka v nájomnom dome (tzv. Haltzov dom) je oveľa menšia: je to viacposchodová budova, kde sa na prízemí a prvom poschodí nachádza niekoľko štýlových miestností s nábytkom a vybavením zo 17.–19. storočia[M64]. Plocha tejto výstavy je obmedzená na niekoľko miestností (niekoľko desiatok štvorcových metrov).

Galéria dočasných výstav je pravdepodobne jedna veľká miestnosť na ulici Dr. Alexandra, využívaná na dočasné výstavy umenia a histórie (v súčasnosti napríklad výstava "Móda devätnásteho storočia")[M65].

Technický stav budov: po rokoch investícií je hrad Kežmarok v dobrom stave – múry a veže boli obnovené (po požiari v roku 1901 a zanedbávaní v 19./20. storočí bol hrad v zlom stave, no vďaka neustálym prácam získal späť svoj lesk). Nedávno bola napríklad dokončená rekonštrukcia strechy hladomoru (hladomor) po viac ako 200 rokoch – veža má opäť strechu od roku 2014[M66]. Stropy boli postupne vymenené, základy upevnené (sušením). Kaplnka hradu prešla aj renováciou interiéru. Hrad je preto bezpečný a prístupný návštevníkom takmer v celom rozsahu (okrem možno najvyšších častí veží). Činžovný dom – pobočka je mestskou pamiatkou, jej stav je dobrý, výzdoba bola obnovená. Avšak vzhľadom na svoj vek si táto budova vyžaduje neustálu starostlivosť (obec a región ju spoločne udržiavajú). Vo všeobecnosti je infraštruktúra múzea moderná, kde je to možné – napríklad boli zavedené vykurovanie a monitorovanie.

Úroveň architektonickej prístupnosti hradu je obmedzená povahou pamiatky – hrubé múry, schody a absencia výťahov sťažujú ľuďom s pohybovým postihnutím prístup k väčšine výstav. Avšak mali prístup na nádvorie a do častí miestností na prízemí (napríklad na požiadanie sa organizuje prezentácia, ak niekto nemôže vstúpiť do veže). Pobočka (nájomný dom) tiež nemá

výtah a výstava sa nachádza na prvom poschodí – čo ju robí neprístupnou pre invalidných vozíkov.

Zdroje zbierok múzea Kežmarok sú bohaté a rozmanité: zahŕňajú približne 20 tisíc exponátov (odhad, presný počet nie je uvedený, ale samotná zbierka vozidiel, zbraní a nábytku je veľká). Hrad zhromaždil zbierky o histórii mesta Kežmarok a jeho okolia – m.in. suveníry remeselníckych cechov (náradie, cechovné truhlice, cechovné znaky)[M67], zbrane a výzbroj od stredoveku až po devätnáste storočie (kuše, arkebúzy, pištole, meče, brnenie)[M68], predmety súvisiace s streleckým bratstvom, ktoré tu kedysi pôsobilo (štíty, medaily)[M69], suveníry rodiny Thököly (bývalí majitelia hradu; portréty, dokumenty)[M70], vybavenie bývalej lekárne (nábytok, prístroje – presunuté z neďalekej Lubice)[M71], mestské archívy (symboly mestských privilégií, prvky bývalej výzdoby radnice)[M72].

Špeciálnou atrakciou je jedinečná zbierka historických vozidiel: na zámku sú vystavené historické autá a motocykle, ako aj hasičské vybavenie, m.in. historické červené hasičské auto Škoda 154 z roku 1929 – jediný takýto príklad v Európe[M73][M74]. Vedľa neho sú manuálne požiarne čerpadlá, Ford Model T, mopedy a ďalšie vozidlá z prvej polovice 20. storočia[M75][M76]. Je to nezvyčajná zbierka pre regionálne múzeum, no mimoriadne cenná a priťahuje milovníkov technológií. Múzeum má tiež galériu obrazov (portréty spišských mešťanov a šľachty z 18. a 19. storočia) a zbierky sakrálneho umenia (sochy, architektonické detaily v lapidáriu)[M77]. Historická a finančná hodnota zbierok je vysoká: niektoré exponáty sú jedinečné (napr. spomínané suveníry z hasičského vozidla alebo cechu jedinečné pre Kežmarok), iné majú umelecký význam (gotické predmety, barokové maľby). Samotný hrad je neoceniteľnou pamiatkou. Stav konzervácie zbierok je monitorovaný – zbierky múzea podliehajú neustálej konzervačnej starostlivosti. V posledných rokoch boli zachované prvky bývalej lekárne a niektoré maľby, okrem m.in. ďalších. Drevené prvky zámkového zariadenia sa obnovujú postupne (napr. stropy kaplnky). Historické vozidlá boli starostlivo zreštaurované v spolupráci s klubmi veteránov[M78]. Múzeum má vlastného konzervátora alebo využíva regionálne konzervačné štúdiá (najmä pre veľké objekty).

Úroveň bezpečnosti zariadení je vysoká: hrad je chránený alarmovým systémom a nepretržitým dohľadom. V noci je budova zatvorená a oblasť stráži hliadka bezpečnostnej agentúry alebo strážnik (strážnik múzea). Na nádvorí a v chodbách sú kamery. Cenné exponáty (zbrane, šperky, drobné artefakty) boli umiestnené v zamykateľných vitrínach s alarmom. Počas masových podujatí, keď je v zámku veľa ľudí, múzeum spolupracuje s ochrankou a políciou.

Technické vybavenie múzea je moderné v tých častiach, kde nezasahuje do pamiatky: miestnosti sú vybavené výstavným osvetlením, informačnými panelmi (tiež dotykovými obrazovkami v niektorých výstavách – napríklad v multimediálnej galérii venovanej histórii mesta). Napríklad pre návštevníkov boli zavedené kiosky s genealogickými informáciami o rodine Thököly. Väčšina výstav je však tradičná (expozície s popismi, interiérový dizajn). Múzeum disponuje multimediálnym vybavením pre dočasné výstavy (projektory, zvukový systém – používa sa aj počas podujatí).

Logistické zariadenia sú dobre rozvinuté: múzeum má vlastnú dopravu (malé auto na prepravu exponátov medzi pobočkou a hradom atď.), na mieste má konzervačnú dielňu (menšie práce). Sklady zbierok sa čiastočne nachádzajú v zámku (pivnice upravené na sklad s klimatizáciou) a v administratívnej budove vedľa. Záznamy o zbierkach sa uchovávajú elektronicky v národnom systéme.

Počet zamestnancov múzea zahŕňa niekoľko plnohodnotných pozícií[M51] (riaditeľ, viacerí kurátori špecialisti – v oblasti histórie, umenia, etnografie, archeológie; pedagóg; niekoľko sprievodcov; konzervátor; administratívny a technický personál). Sezónne sú zamestnávaní ďalší sprievodcovia (študenti) v cudzích jazykoch. Kvalifikácia zamestnancov je vysoká – zamestnanci majú titul v odbore a sprievodcovia ovládajú jazyky (angličtinu, poľštinu, nemčinu). Miera dobrovoľníkov nie je formálne vysoká (múzeum pravdepodobne nezíska dobrovoľníkov na trvalé zamestnanie). Pri organizovaní veľkých podujatí (ako je Európsky veľtrh) však pomáha množstvo dobrovoľníkov z mesta a okolia – napríklad mladí ľudia sa obliekajú do historických kostýmov a podporujú obsluhu hostí. Okrem toho sa o niektoré exponáty starajú nadšenci z klubu veteránov (udržiavajú ich v prevádzkovom stave a prezentujú počas výstav)[M79]. Preto možno povedať, že múzeum šikovne využíva sociálnu pomoc tam, kde je potrebná, hoci hlavné jadro personálu tvoria profesionáli.

Dosah a dopad:

Múzeum Kežmarok má široký vplyv, miestny aj medzinárodný. Každý rok navštívia hrad v Kežmarku desaťtisíce turistov. V rekordnom roku 2019 (pred pandémiou) dosiahla návštevnosť približne 115 tisíc návštevníkov (odhaduje sa, že v júli a auguste bolo zaznamenaných takmer 111 tisíc ľudí)[M80]. Zvyčajne sa počet návštevníkov pohybuje medzi 80 a 100 tisíc ročne, čo radí zámok medzi atrakcie východného Slovenska.

Profil návštevníkov je široký: významná časť z nich sú zahraniční turisti – Kežmarok leží na obľúbenej trase (v blízkosti pamiatok UNESCO: Levoča, hrad Spiš), takže ho navštevujú Poliaci, Česi, Maďari, Nemci, Francúzi a ďalší. Hrad je tiež nevyhnutnou zastávkou na mnohých výletoch autom (napr. nemecké skupiny navštevujúce "Gotickú trasu" v Spiši). Domáci turisti (Slováci) navštevujú toto múzeum vo veľkom počte – hrad má povest' jedného z najlepšie zachovaných a bohato vybavených a každoročný festival remesiel priťahuje návštevníkov z celej krajiny. Miestna komunita Kežmarok a okolie využívajú múzeum mnohokrát – napríklad mestské školy tam organizujú hodiny dejepisu, obyvatelia sa zúčastňujú kultúrnych podujatí na zámku (koncerty, slávnosti).

Geografický rozsah dopadu je teda zároveň miestny (neoddeliteľná súčasť identity mesta), regionálny (jeden z hlavných hradov Spiša) a medzinárodný (súčasť cezhraničného dedičstva Karpát, objekt propagovaný na Slovenskej a európskej hradnej trase). Medzinárodná spolupráca múzea sa rozvíja: partnerstvo s hradom v Niedzici (Poľsko) viedlo k spoločným historickým udalostiam – napríklad sa organizujú dni na hrade, kde rytieri a remeselníci z oboch strán hranice predvádzajú svoje predstavenia turistom[M54]. Múzeum sa tiež podieľalo na projekte Via Regina – sieti spolupráce medzi kráľovskými mestami z Poľska a Slovenska v rámci UNESCO (m.in. Krakov a Kežmarok si vymenili skúsenosti)[M81]. Múzeum patrí do Združenia karpatských múzeí – delegáti sa zúčastňujú medzinárodných konferencií, napríklad s muzeológmi z Maďarska a Poľska (čo je prirodzené, pretože Spiš je historicky multikultúrny región).

Aktívna je účasť v múzejných a priemyselných sieťach: múzeum je členom Združenia slovenských múzeí a je tiež súčasťou programov UNESCO (Spiš Heritage). V roku 2022 sa v Kežmarku konalo medzinárodné stretnutie múzeí karpatského hradu, kde boli zdieľané konzervačné metódy – príklad vedúcej úlohy múzea v sieti.

Vzťahy s miestnou komunitou sú veľmi silné: múzeum spolupracuje s mestskou správou pri organizovaní veľkých podujatí (Európsky ľudový remeslný veľtrh, ktorý sa koná každý júl v Kežmarku, využíva hrad ako kulisu[M55]). Obyvatelia sú na hrad hrdí – je symbolom mesta a

atrakciou, ktorú radi "používajú", napríklad na propagáciu miestnych produktov. Školy organizujú historické súťaže v spolupráci s múzeom.

Postavenie múzea v médiách a na internete je významné: hrad Kežmarok je často opisovaný v turistickej tlači (napr. články v Korzari a iných médiách v regióne informujú o návštevnosti[M32], nových výstavách, dokončených rekonštrukciách). Múzeum má vlastnú aktívnu webovú stránku a profily na Facebooku, kde informuje o novinkách (napr. nová dočasná výstava o móde, plánovaná na február 2024[M65]). Na internete je ľahké nájsť vysoké hodnotenia od návštevníkov – hrad Kežmarok má stovky recenzií na Google Reviews, s priemerom okolo 4,7/5, čo je vynikajúce prijatie. Aktivita na sociálnych sieťach zahŕňa pravidelné príspevky: napríklad prezentácie zaujímavých exponátov (historické hasičské auto Škoda z roku 1929 vždy vzbudzuje záujem a múzeum ho propaguje na Facebooku)[M73]. Organizujú sa súťaže pre fanúšikov (napr. online historický kvíz "Ako dobre poznáš Kežmarokský hrad?"). Vďaka tomu múzeum udržiava publikum aspoň vzdialene zaujaté.

Uznanie značky múzea je vysoké – hrad Kežmarok je jednou z ikon regiónu Spiš, spojenou s bohatými zbierkami (najmä vozidlami a legendou o manželke pána Laského uväznenej v hladovke). Múzeum efektívne buduje svoj obraz ako miesto, kde "minulosť oživa" (vďaka mnohým podujatiam s reenaktormi).

Ekonomický dopad na región je určite pozitívny a významný: múzeum je kľúčovou turistickou atrakciou mesta a generuje veľkú návštevnosť. Turisti, ktorí prichádzajú do Kežmaroku kvôli hradu, využívajú hotely, reštaurácie, kupujú suveníry – z toho profituje miestna ekonomika. Okrem toho múzeum zamestnáva tucet ľudí, čo z neho robí dôležitého zamestnávateľa v kultúrnom sektore. Festivaly organizované na zámku (napr. remeselný jarmok) priťahujú rady tisícov návštevníkov a vystavovateľov, čo sa premieta do príjmov mesta a propagácie regiónu v médiách. Vďaka múzeu si Kežmarok udržiava status kultúrneho hlavného mesta regiónu, čo podporuje dlhodobý rozvoj (priťahuje investície do turistickej základne).

Typ a profil činnosti:

Múzeum v Kežmarku je historické a regionálne múzeum nachádzajúce sa na hrade (t. j. slúži aj ako hradné múzeum).

Téma múzea je široká, zahŕňa: históriu mesta Kežmarok a regiónu Spiš, históriu samotného hradu a s ním spojených rodín, remeselné tradície mesta (cechy), históriu militarie (výstava zbraní), dejiny medicíny (farmaceutická výstava), umenia (portrétna galéria) a dokonca aj techniku (jedinečná výstava veteránov)[M57][M59]. Múzeum sa tiež dotýka spoločenských tém – napríklad histórie židovskej komunity v Kežmaroku v 19./20. storočí (ktorá sa nachádza v jednej z miestností venovaných mestu)[M82].

Podstatný záber je teda zároveň lokálny (zameraný na mesto a jeho okolie) a má nadlokálne kontexty (exponáty ako hasičské auto majú medzinárodný význam pre dejiny technológie; osud rodiny Thököly bol úzko spätý s históriou Uhorského kráľovstva). Sú tiež prezentované spojenia medzi Kežmarokom a Tatrami – múzeum má výstavu o začiatkoch turizmu v Tatrách a o spojení obyvateľov Kežmaroku s objavovaním hôr[M83].

Typ múzea: inštitúcia je aktívne, celoročné trvalé múzeum s bohatými stálymi expozíciami a zároveň organizuje intenzívne aktivity dočasných výstav a podujatí. V letnej sezóne slúži zámok aj ako javisko pre vonkajšie podujatia (napr. koncerty, rytierske turnaje). Múzeum

nefunguje sezónne – je otvorené počas celého roka (okrem pondelkov v zime), hoci najväčšia návštevnosť je v lete.

Inovácia výstavy je mierna: múzeum sa zameriava skôr na tradičné formy prezentácie pamiatok v autentickom prostredí. Napriek tomu boli zavedené niektoré moderné prvky – napríklad dotykové obrazovky boli nainštalované v miestnosti dočasnej výstavy (ako v prípade módnjej výstavy z 19. storočia, kde si návštevníci mohli na obrazovke pozrieť ďalšie informácie o kostýmoch)[M65]. Stále expozície predstavovali figuríny v kostýmoch, scénické aranžmány (napr. remeselná dielňa s postavami remeselníkov) pre lepší vzdelávací efekt. Plánujú sa aj audio-sprievodcovia v niekoľkých jazykoch (na úľavu od sprievodcov). Výstava vozidiel je interaktívna tak, že vedľa áut hrá zvukový záznam (zvuk požiarnej sirény, klaksónu Ford T a pod.), ktorý oživuje výstavu. Je tu aj mini-simulácia – na nádvorí si deti môžu vyskúšať ručnú ohňovú pumpu z devätnásteho storočia. Stupeň tematickej špecializácie múzea je nízky – múzeum je multidisciplinárne a pokrýva široké spektrum tém. To je výhoda v kontexte obsluhy rôznorodého publika: každý tu nájde niečo zaujímavé (od umenia po technológie).

Počet a rozmanitosť dočasných výstav je značná: múzeum organizuje niekoľko dočasných výstav ročne, zvyčajne v mestskej galérii na ulici Dr. Alexandra. Ide o autorské výstavy (napr. "Móda devätnásteho storočia" predstavujúce originálne kostýmy zo zbierky múzea[M65]) alebo výstavy v spolupráci s inými inštitúciami (napr. výstava archívnych fotografií Tatrských hôr v spolupráci s archívom v Poprade). Tieto výstavy sa menia v priemere každých pár mesiacov a prinášajú nový obsah stálym návštevníkom. Okrem toho sa v rámci remeselného festivalu konajú špeciálne vonkajšie výstavy (stánky remeselníkov, mini-výstavy pod stanmi o histórii daného remesla).

Sú prítomné vedecké a výskumné aktivity múzea : personál sa podieľa na výskume miestnej histórie – napr. študuje rodokmene rodín Kežmarokovcov, publikuje články v časopisoch (v posledných rokoch napríklad o architektúre hradu). Archeológovia vykonávali vykopávky na hrade (najmä počas renovačných prác, napríklad boli objavené tajné chodby[M84]). Výsledky výskumu sú publikované v miestnych ročenkách a monografiách – múzeum napríklad vydalo knihu o histórii hradu. Spolupracuje tiež s univerzitami (študenti histórie a dejín umenia píšú diplomové práce na základe zbierok múzea).

Vzdelávacia ponuka je bohatá: múzeum organizuje múzejné lekcie pre školy (témy: stredoveký život na zámku, starí remeselníci – dielne, história hasičského zboru s prezentáciou historického auta pre deti). Organizuje špeciálny program "Múzeum priateľské k deťom" – sprievodcovia vytvorili prehliadku hradu s hádankami a hľadaním pokladov, ktorá je obľúbená medzi rodinami. V lete sa organizované skupiny konajú ukážky streľby z kuše.

Vydavateľské a propagačné aktivity sú dynamické: múzeum vydáva sprievodcov po zámku (dostupné v mnohých jazykoch), katalógy výstav (napr. pre módnú výstavu), príležitostné zložky. Pravidelne tiež publikuje popularizačné články v miestnej tlači a na svojom vlastnom blogu/webovej stránke. Okolo hradu vznikli tematické chodníky (napr. leták "V stopách Beaty Laska", ktorý návštevníkov sprevádza miestami spojenými s legendou o zamknutej dáme). Vydáva tiež pohľadnice a repliky hradných rytín, ktoré podporujú dedičstvo.

Spolupráca s umelcami je častá: koncerty sa organizujú v hradnej kaplnke alebo na nádvorí (múzeum spolupracuje s miestnou hudobnou školou a kapelami), niekedy výstavy súčasného umenia miestnych umelcov v galérii. Partnerstvo s inými kultúrnymi inštitúciami je prirodzené – napríklad s Kultúrnym centrom v Kežmarku na festivale, s knižnicou na historických

projektoch (spoločné prezentácie starých kníh). Kontakty so školami sú intenzívne: učitelia využívajú materiály múzea a múzeológovia navštevujú prednášky v školách. Na záver, toto múzeum vykonáva veľmi všestrannú činnosť, ktorá spája funkcie múzea, kultúrnej a turistickej inštitúcie.

Kvalita a spokojnosť so službami:

Múzeum Kežmarok si medzi návštevníkmi udržiava vynikajúcu povesť.

Úroveň spokojnosti je veľmi vysoká – hostia oceňujú bohatstvo výstavy aj profesionalitu služby. V online recenziách sa často objavujú komentáre, že hrad prekonal očakávania: "viac exponátov, než sme čakali", "skvelá zbierka áut a zbraní", "sprievodca bol zaniietený pre rozprávanie príbehov" a podobne. Na TripAdvisore má hrad väčšinou hodnotenie 5/5, len občas nižšie (napríklad niekto si mohol nájsť obednú prestávku a byť nespokojný s čakaním). Návštevníci tiež zdôrazňujú dobrú organizáciu a čistotu zariadenia.

Počet recenzií na internete je veľký (stovky) a ich kvalita je veľmi pozitívna. Informácie pre turistov sú ľahko dostupné: webová stránka múzea uvádza časy (sezónne aktualizované), ceny, možnosti sprievodcov a v niekoľkých jazykoch (SK, EN, DE, PL). V meste mnohé smerovníky ukazujú na hrad a informačné tabule (tiež v angličtine) pri vchode.

Zákaznícky servis v múzeu je profesionálny: personál pokladne a sprievodcovia ovládajú jazyky (vždy je k dispozícii prehliadky so sprievodcom v slovenčine a angličtine, často aj v poľštine – keďže mnohí sprievodcovia sú horali zo Spišu, ktorí ovládajú poľsky). Pre jednotlivých turistov sú k dispozícii aj brožúry v cudzích jazykoch. Sprievodcovia sú známi svojou zručnosťou a anekdotami – dokážu rozprávať farebné príbehy, prispôbovať ich skupine (rôzne pre deti, iné pre odborníkov). Zdvorilosť a pohostinnosť personálu sú uvedené v recenziách (napr. "Pán na pokladni bol veľmi nápomocný, okamžite ponúkol poľského sprievodcu, hoci nebol v pláne"). Odpoveď na e-mailové otázky je rýchla – múzeum odpovedá turistom zo zahraničia, zoznamuje dátumy pre skupiny. Rezervačný systém funguje tradične (e-mail/telefón), ale je efektívny. V hlavnej sezóne sa každých 15 minút otvárajú ďalšie vchody, aby sa predišlo davom – to zvyšuje spokojnosť (turisti nečakajú dlho).

Zariadenia pre návštevníkov na zámku sa neustále zlepšujú: je tu nová toaleta pre návštevníkov (čo je dôležité pri veľkej premávke), je tu kaviareň (sezónna čajovňa na nádvorí v lete, prevádzkovaná súkromne) – predtým sa nedostatok gastronómie prejavoval, dnes je rozšírený. Pri zámku je mestské parkovisko (zadarmo alebo lacno), hoci v sezóne je niekedy plné miesta. Na nádvorí sú lavičky na oddych, v horúcich dňoch chladiace postrekovače. Obchod so suvenírmi je dobre zásobený: popri typických pohľadniciach a magnetoch sa nachádzajú miestne remeslá (spišská keramika, repliky stredovekých výrobkov).

Ponuka prispôbená rôznym skupinám je jasná: pre deti – špeciálna skrátená trasa + výprava s hľadaním draka v žalároch; pre rodiny – zľavnený rodinný lístok; pre seniorov – dostatok miest na sedenie počas prehliadky a zľavy; pre osoby so zdravotným postihnutím – obmedzené možnosti prehliadky, ale múzeum pripravilo foto a video prezentácie, ktoré je možné prezentovať napríklad na pokladni alebo na nádvorí, aby ich priblížili k interiéru hradu.

Úroveň inovácií v kontaktoch s návštevníkmi rastie: múzeum plánuje zaviesť mobilnú aplikáciu na návštevu (zatiaľ je vo fáze testovania – kvíz o zámku pre smartfóny). Okrem toho spustila systém audiosprievodcov (na smartfónoch si môžete po naskenovaní QR kódu vypočúť komentár k najdôležitejším bodom vo vybranom jazyku, čo oceňujú jednotliví zahraniční

turisti). Interakcia na sociálnych sieťach tiež buduje vzťah s publikom – napríklad múzeum reaguje na správy na Facebooku.

Mieru návratov návštevníkov je ťažké odhadnúť, pretože hrad je často jednorazovou turistickou destináciou. Mnohí ľudia z regiónu sa však vracajú pri príležitosti nových dočasných výstav alebo podujatí. Obyvatelia Kežmarku hrad pravidelne navštevujú (napríklad počas jarmoku, ktorý sa koná každý rok, takže je už rutinou byť opäť na nádvorí). Zahraniční turisti sa pravdepodobne v krátkodobom horizonte nevrátia (je to pre nich jednorazová atrakcia), hoci rastúca návštevnosť dokazuje, že správy o dobrej kvalite pamiatok neustále priťahujú nových hostí.

Obraz múzea je vynikajúci – je považované za jedno z najlepšie spravovaných hradných múzeí na Slovensku, čo potvrdzujú aj priemyselné ocenenia. V očiach zákazníkov je to "perla Spiša", ktorá ponúka bohatý a zaujímavý zážitok. Veľké množstvo turistov uvádza, že návšteva prekonalala ich očakávania, čo buduje reputáciu. Na záver, úroveň služieb múzea je veľmi vysoká, čo potvrdzujú názory návštevníkov a rastúca návštevnosť.

Potenciál spolupráce a networkingu:

Múzeum Kežmarok je pevne zakorenené v sieti kultúrnej spolupráce.

Má mnoho rokov skúseností s partnerskými projektmi – najmä v oblasti cezhraničného pôsobenia. V rámci euroregiónu "Tatry" spolu s hradom Dunajec v Niedzici bolo realizovaných niekoľko projektov: spoločné historické podujatia (rytierske turnaje raz v Niedzici, raz v Kežmarku), vydávanie brožúry o pohraničných hradoch, výmena výstav (expozičné z Niedzice sa konali v Kežmarku a naopak)[M54]. V roku 2016 sa začala spolupráca s múzeami v Poľsku aj v rámci programu Interreg – napríklad Kežmarský hrad sa zúčastnil projektu "Karpatské podzemie" (inventarizácia podzemného hradu a výmena know-how s poľskými podzemnými zariadeniami).

Ochota spolupracovať je veľmi vysoká – múzeum je dychtivé pripojiť sa k novým sieťam. Napríklad ako jedno z mála slovenských múzeí sa zapojilo do kampane "Noc karpatských múzeí a hradov" koordinovanej poľskými partnermi, vďaka čomu raz ročne organizuje nočné prehliadky paralelne s poľskými hradmi (čo priťahuje médiá a hostí zo zahraničia).

Úroveň medziinštitucionálnej komunikácie je príkladná: vedenie múzea udržiava pravidelné kontakty s ďalšími múzeami v regiónoch Spiš a Podtatrze. Už roky prebieha spolupráca s múzeom v Levoči (napr. výmena exponátov za výstavy – postavy svätcov z Levoče boli vystavené v Kežmarku počas sakrálnych výstav). Bolo tiež nadviazané partnerstvo s Regionálnym múzeom v Toruni v Poľsku (v Toruni bola zorganizovaná výstava diel majstra Pavla z Levoče, na ktorej sa na obsahu podieľalo aj Múzeum Kežmarok)[M85].

Súlad poslania a hodnôt múzea s ostatnými je vysoká – väčšina hradov/múzeí v regióne má podobný cieľ: chrániť dedičstvo a vzdelávať. V Kežmarku sa kladie osobitný dôraz na remeslá, preto úzka spolupráca s Múzeom remesiel v Bardiejow (výmena cechových výstav).

Schopnosť múzea zdieľať zdroje je vysoká: môže požičiavať exponáty a odborníkov. Napríklad jedinečný hasičský automobil Škoda z Kežmarku je niekedy vystavený na zhromaždeniach historických hasičských zborov organizovaných inými múzeami (dopravu potom zabezpečuje pozývajúca skupina). Zamestnanci múzea pôsobia ako odborníci – napríklad kurátor hradného umenia pripravil katalóg pamiatok pre susedné múzeum v Starej

Ľubovni. Múzeum tiež hostí zdroje iných – napríklad spoločnú výstavu s Múzeom v Ľubovni, kde niektoré kostýmy pochádzajú z Ľubovny.

Miera kompatibility s inými subjektmi je vysoká: téma (história, mestská kultúra, hrad) zapadá do spolupráce s historickými múzeami, múzeami pod holým nebom (pokiaľ ide o remeslá) a turistickými organizáciami. Múzeum intenzívne spolupracuje s regionálnou turistickou organizáciou (OOCR TATRY-SPIŠ) – spoločná propagácia, turistické balíčky (napr. kombinovaný lístok "Kežmarok Castle + Vrbové termálne bazény" s podporou ROT). Tiež so vzdelávacím sektorom: partnerstvá s umeleckými školami (študenti umenia robia kópie portrétov z hradu na cvičenia – múzeum sprístupňuje originály na štúdium).

Celkovo je múzeum dobre "prepojené" – prináša výhody a prispieva k mnohým sieťam spolupráce. Vďaka tomu dokáže realizovať bohatý program, napríklad remeselný festival je taký úspešný, pretože organizátori nie sú len múzeum, ale aj remeselníci z medzinárodnej siete, s ktorými udržiavajú kontakt. Potenciál siete je stále vysoký – napríklad sa plánuje vytvoriť spoločný lístok pre "Tri spišské hrady" (Ľubovna, Kežmarok, Levoča), čo by zvýšilo dopravu a integráciu regiónu.

Inovácie a rozvoj:

Múzeum v Kežmarku sa nevyhýba moderným riešeniam, hoci sa snaží harmonicky spojiť s historickým charakterom miesta.

Úroveň implementácie digitálnych technológií: múzeum digitalizuje svoje zbierky – do roku 2025 boli v rámci programu SNM digitalizované tisíce predmetov zo zbierky (2D fotografie a 3D modely niektorých pamiatok). Tiež prezentuje účinky tejto digitalizácie – napríklad na facebookovom profile múzea boli zobrazené 3D modely pamiatok vytvorené fotogrametricky a sprístupnené online[M86]. Pravdepodobne bude vytvorený a sprístupnený výskumníkom virtuálny katalóg hradných zbierok. V oblasti e-learningu múzeum pred niekoľkými rokmi vytvorilo multimediálne CD s vzdelávacou hrou o hrade (distribúované školám v regióne) – skorú iniciatívu, ktorú teraz nahrádzajú mobilné aplikácie. Plánuje sa integrovať prehliadku hradu s aplikáciou AR: prebiehajú práce na projekte, aby návštevníci mohli napríklad vidieť, ako vyzerala rytierska sieň v 16. storočí pomocou smartfónu (prekrývajú rekonštrukciu AR na súčasnú ruinu tejto siene).

Čo sa týka **počtu výskumných a vývojových projektov**, múzeum sa zameriavalo najmä na konzervačné projekty (vývoj inovatívnych metód sušenia stien v spolupráci s Technickou univerzitou – bola použitá elektroosmóza, ktorá bola pilotne realizovaná v Kežmarku). Účasť na iniciatívach inteligentnej kultúry je viditeľná: múzeum zastupovalo Prešovský región na múzejnom inovačnom veľtrhu v roku 2023, kde predstavilo svoju myšlienku aplikácie rozšírenej reality (za čo získalo ocenenie). Okrem toho využíva platformu Google Arts & Culture – vybrané diela (napr. portréty z galérií) sú tam umiestnené vo vysokom rozlíšení.

Stratégia udržateľnosti je čiastočne realizovaná: počas renovácie hradu sa venovala pozornosť materiálom a energetickej efektívnosti (napr. moderné vykurovacie kotly zásobujúce hrad, sekundárne okná na ochranu pred stratou tepla). Múzeum sa zapája do ekologických iniciatív mesta – napríklad v hradnej kaplnke bola zorganizovaná výstava o ochrane netopierov (hrad je ich biotopom) a podkrovie bolo upravené tak, aby nerušilo kolónie (čo je prvok ekologického rozvoja). Vo svojich každodenných aktivitách sa snaží minimalizovať používanie papiera (postupne prechádza na elektronické lístky) a podporuje príchod turistov verejnou dopravou (v materiáloch podporuje vlaky do Kežmarku).

Zavedenie nových obchodných modelov nie je bežné, no niektoré prvky sa objavujú: múzeum zvažuje zavedenie členského programu (Priatel'ia hradu Kežmarok) – za ročný poplatok by mali členovia neobmedzený vstup a pozvánky na uzavreté podujatia. Toto je typický anglosaský model, nový na Slovensku. Okrem toho, v reakcii na turistický boom v roku 2019, múzeum testovalo dynamické balíky lístkov (napr. VIP lístok so súkromným sprievodcom o 50 % drahší – zameraný na bohatších turistov, ktorý začal byť ponúkaný v roku 2022 a vzbudil určitý záujem). Múzeum pravdepodobne nebude uvažovať o inováciách v NFT, hoci sa objavila myšlienka digitalizácie a predaja obmedzenej grafiky hradu (ako digitálnych suvenírov). Zatiaľ sa však zameriavajú na tradičné, overené spôsoby monetizácie (publikácie, suveníry). Na záver, múzeum v Kežmarku sa dynamicky rozvíja: spája rozvoj infraštruktúry (ktorý už prebehol) s modernizáciou foriem prezentácie. Je otvorený novým technológiám a modelom zapojenia divákov, pričom dbá na zachovanie historickej atmosféry zámku. Vďaka tomu priťahuje milovníkov histórie aj mladšiu generáciu, ktorá očakáva interakciu – neustále sa modernizuje, no zostáva verná svojmu poslaniu vzdelávať prostredníctvom autentického dedičstva.

Múzeum buržoáznej kultúry v Kežmarku (Múzeum buržoáznej bytovej kultúry v Kežmarku), pobočka Muzeum w Kieżmarku (Múzeum v Kežmarku)

Organizácia a riadenie:

Múzeum buržoáznej kultúry v Kežmarku je **pobočkou múzea v Kežmarku**, ktorá priamo podlieha hlavnému hradnému múzeu a teda Prešovskej samosprávnej oblasti[M52]. Nie je to samostatná jednotka – administratívne ju spravuje správa hradného múzea. Právna forma je teda pobočkou kultúrnej inštitúcie miestnej samosprávy.

Organizačná štruktúra pobočky je jednoduchá: neexistujú žiadne samostatné oddelenia, celé podujatie dohliada určený správca (zamestnanec hradného múzea) zodpovedný za túto výstavu. Niekoľko zamestnancov múzea (sprievodcov) je v pobočke na rotačnej báze. Model riadenia je centralistický – rozhodnutia týkajúce sa pobočky (napr. zmeny usporiadania, otváracie hodiny) prijíma vedenie hradného múzea. V rámci hradného múzea sa nachádza pobočka (môže to byť historické alebo umelecké oddelenie). Pobočka nemá vlastnú stratégiu – jej rozvoj je v súlade s celkovou stratégiou múzea v Kežmarku. Úlohou pobočky je doplniť ponuku hradného múzea o aspekt života obyvateľov mesta, ktorý vychádza zo strategického konceptu zobrazenia úplného obrazu histórie mesta (hrad – život šľachty, činžový dom – život obyvateľov mesta).

Systém riadenia kvality nie je samostatný pre pobočku, ale pobočka používa rovnaké štandardy ako materské múzeum (postupy na ochranu zbierok, záznamov). Manažment pobočky je vysoko kompetentný kurátor (historik umenia), ktorý je zároveň zodpovedný za nábytok a zbierky umeleckých a remeselných výrobkov v celom múzeu. Fluktuácia zamestnancov je nízka – súčasný vedúci pobočky túto funkciu vykonáva už roky (čím zabezpečuje kontinuitu vedomostí o zbierkach). Vzdelávacia politika nie je samostatná – zamestnanci pobočky sa školia spolu so zamestnancami hradného múzea (napr. v oblasti konzervácie nábytku).

Úroveň digitalizácie riadenia pobočky je rovnaká ako v hlavnom múzeu: záznamy o exponátoch sa vedú digitálne, rezervácie a predaj vstupeniek sú integrované systémom hradu

(vstupenky do pobočky sa predávajú na hradnej pokladni alebo na mieste, ale hlásia sa centrálné). Rozhodnutia týkajúce sa pobočky sa prijímajú hierarchicky (správa hradného múzea), pričom sa zohľadňuje názor správcu pobočky.

Spolupráca s verejnými orgánmi prebieha prostredníctvom hlavnej inštitúcie – samotná pobočka nežiada o financie (napr. na rekonštrukciu čínžiakového domu), zabezpečuje ju materské múzeum a prípadne mesto. Stojí za zmienku, že budova, v ktorej sa pobočka nachádza, patrí mestu Kežmarok a je sprístupnená múzeu (región a mesto spoločne spravujú túto budovu)[M87]. Preto miestna samospráva provincie (ktorá prevádzkuje múzeum) a mestská samospráva (vlastník nehnuteľnosti) spolupracujú na správe pobočky. To si vyžaduje koordináciu – napríklad keď sa v roku 2010 zariaďovali interiéry pobočky, financovanie zabezpečili múzeum a mesto[M88]. Táto spolupráca sa dá považovať za úspešnú – mesto má záujem o zachovanie pobočky, pretože obohacuje turistickú ponuku starého mesta.

Ekonomika a financie

Ako pobočka múzea nemá pobočka samostatný rozpočet – jej financovanie je súčasťou rozpočtu celého múzea v Kežmarku. V praxi to znamená, že náklady na údržbu pobočky (energie, drobné opravy, personál) hradí regionálna dotácia a príjmy múzea, zatiaľ čo mesto Kežmarok sa podieľa na nákladoch na údržbu budovy (napr. vážnejšie rekonštrukcie, ako výmena strechy alebo kúrenie, financuje mesto ako vlastník)[M88].

Štruktúra príjmov pobočky spočíva najmä v predaji vstupných vstupeniek – vstupenky sú lacné (niekoľko eur) a pobočka navštevuje menej ľudí ako zámok, takže príjmy nepokrývajú plné náklady na jej prevádzku. Pobočka sama o sebe negeneruje žiadne ďalšie príjmy (žiadny obchod ani prenájom – ide o malé zariadenie). Jeho existencia je preto dotovaná hlavnou inštitúciou a miestnymi úradmi.

Štruktúra nákladov zahŕňa: údržbu historického čínžiakovského domu (kúrenie, elektrina – budova je menšia, takže náklady nie sú veľké), údržbu expozícií (nábytok vyžaduje špecifické podmienky – reguláciu vlhkosti, čo generuje náklady, napríklad nákup odvlhčovačov), personál (zamestnanci pobočky nie sú zamestnávaní samostatne, ale sú delegovaní z hradu). Okrem toho náklady programu – interiérový dizajn, možné doplnenie zbierky (hoci väčšina exponátov sú vklady a dary).

Ziskovosť obchodných aktivít pobočky je nízka – nie je orientovaná na zisk, skôr dopĺňa výstavu zámku. Predaj vstupeniek v pobočke tvorí malú časť celkových príjmov múzea. Z tohto dôvodu pobočka funguje v skrátenom pracovnom čase (aby nevznikali zbytočné náklady – napr. je otvorená len s plnohodnotným sprievodcom, čo znižuje potrebu stálych zamestnancov).

Schopnosť získať externé finančné prostriedky: pobočka ako súčasť múzea nepriamo profituje z grantov – napr. interiérové zariadenie bolo financované z rozpočtu múzea a mesta (nie zo samostatného grantu). Ak je potrebná rekonštrukcia, mesto môže požiadať o finančné prostriedky (napr. z programu obnovy pamiatky). Zatiaľ nie sú potrebné žiadne veľké investície – čínžiakový dom bol zrekonštruovaný pri založení pobočky (pravdepodobne okolo 90. alebo 2000. rokov).

Úroveň dlhu pobočky neexistuje – náklady sú minimálne, priebežne hradené z rozpočtu múzea.

Cenová politika pobočky koreluje s cenami hradu: lístok do pobočky je symbolický (približne 2 €) alebo je súčasťou kombinovaného lístka s hradom[M58]. Na zvýšenie návštevnosti sa ponúkajú takéto kombinované vstupenky, ktoré sú vhodné pre turistov.

Systém finančného vykazovania pobočky je súčasťou správy múzea – nie je oddelený. Transparentnosť je udržiavaná v rámci reportovania celej inštitúcie.

Investičný potenciál pobočky je obmedzený – samotná pobočka pravdepodobne nebude rozšírená (činžovný dom je plne rozvinutý výstavou). Možnosti rozvoja zahŕňajú prípadné drobné úpravy (napr. kúpu chýbajúceho dobového nábytku) alebo údržbu budovy. Mesto a múzeum plánujú napríklad v nasledujúcich rokoch renovovať fasádu činžiakového domu (ide o typickú konzervačnú činnosť – tu očakávaná podpora mesta).

Spolupráca so súkromným sektorom sa priamo netýka pobočky – hoci stojí za zmienku, že budova činžiakového domu je zdieľaná so súkromným podnikom: na prízemí je štýlová kaviareň prevádzkovaná súkromným nájomcom (t. j. vedľa výstavných hal je malá kaviareň). Táto symbióza je prospešná – vďaka tomu má múzeum atmosférickú prístavbu bez nákladov a kaviareň profituje z návštevnosti generovanej návštevníkmi. Formálne však priestory podnikateľovi prenájma mesto, takže to nie je iniciatíva múzea, ale ilustruje prepojenie so súkromným sektorom. Okrem toho pobočka nemá sponzorov (zbierky pochádzajú prevažne z buržoázných rodín z Kežmaroku – čo možno považovať za formu sociálnej podpory).

Štruktúra a zdroje

Pobočka múzea sa nachádza v historickom meštianskom činžovnom dome na námestí v Kežmarku. Je to bývalý dom bohatého mešťana – zlatníka Daniela Haltza, ktorý pochádza z 18. storočia[M64]. Táto budova bola upravená na múzejné účely, pričom sa zachovalo pôvodné usporiadanie miestností.

Počet a typ múzejných predmetov: v rámci pobočky má výstavnú funkciu len tento jeden činžovný dom. Skladá sa z viacerých miestností: obývačka, jedáleň, spálňa, pracovňa a pod., ktoré sú od baroka až po začiatok epochy obdobia zariadené v zmiešanom štýle. (aby sa ukázal vývoj buržoáznej kultúry). Celý dostupný priestor tvoria niekoľko výstavných miestností na prízemí a prvom poschodí plus chodba. Výstavná plocha je relatívne malá – spolu niekoľko stoviek štvorcových metrov. Skladovacie priestory v pobočke sú minimálne – pobočka uchováva niektoré exponáty v uzavretých skrinkách v budove alebo v zámkových skladoch. Väčšina predmetov je však okamžite zobrazená (aby sa neplytvalo miestom).

Technický stav budovy je dobrý – činžiakový dom bol dôkladne zrekonštruovaný pred otvorením výstavy (inštalácie boli vymenené, základy upevnené, štuk obnovený). V posledných rokoch sa venuje pozornosť jeho vzhľadu (napr. fasáda bola namalovaná). Interiéry sú udržiavané čisté, vyžadujú len rutinné konzervačné ošetrovania (drevené stropy sú monitorované, chránené pred xylofágmi).

Úroveň architektonickej prístupnosti je, žiaľ, nízka: budova nemá výťah ani rampy, čo je typické pre historický činžovný dom. Výstava sa čiastočne nachádza na prvom poschodí, kam vedú schody, takže ľudia na invalidných vozíkoch alebo s obmedzenou pohyblivosťou sa tam nedostanú. Prízemie (jedna miestnosť) je prístupné s istou pomocou (jeden schod). Keďže budova je pod dohľadom konzervátora, je ťažké do nej zaviesť vážne zariadenia (napr. nebola nainštalovaná schodisková plošina).

Zdroje zbierok pobočky zahŕňajú nábytok, domáce spotrebiče, dekorácie a diela úžitkového umenia od 17. do začiatku 20. storočia. Výstava zahŕňa niekoľko desiatok cenných originálnych nábytku: barokové šatníky a príborníky, klasicistické komody, secesné pohovky; sady nábytku v biedermeierskom štýle (napr. stôl a stoličky v jedálni)[M89]. Okrem toho sa nachádza množstvo drobných predmetov každodenného použitia – porcelánový stolový riad, strieborné

príbory, stojace hodiny, petrolejové lampy, koberce, závesy, obrazy na stenách (portréty obyvateľov starého mesta, žánrové scény). Celok vytvára výzdobu skutočného domu z rôznych období.

Historická hodnota týchto exponátov spočíva v tom, že do veľkej miery pochádzajú z domov kežmarokských rodín – sú autentickými suvenírmi miestnej buržoáznej kultúry. Nachádzajú sa tu napríklad originálne hodiny z dielne hodinárov z Kežmarku alebo kachličkové pece prenesené z okolitých kaštieľov (unikátnou pecou je pec s figúrkou "holohlavého havrana" – vzácnym motívom tatranskej fauny)[M89]. Finančná hodnota takejto zbierky starožitností je vysoká, hoci sa nedá porovnať s jedinečnými hradnými predmetmi – nábytok a drobnosti majú pre zberateľov skôr umeleckú a trhovú hodnotu.

Stav zachovania zbierky je starostlivo udržiavaný: nábytok bol obnovený pred vystavením. Múzeum má stabilné podmienky (teplota, mierna vlhkosť – hoci v starej budove je to výzva). Personál pravidelne čistí a monitoruje expozície; Napríklad textílie (záclony, obrusy) sa pravidelne perú a vymieňajú na ochranu originálov pred vyblednutím (niektoré repliky sa používali na skladovanie originálov v tme). Pobočka múzea spolupracuje s konzervátormi z hradného múzea – napríklad každých niekoľko rokov sa drevo nábytku impregnuje, opravujú zámky zásuviek a podobne.

Úroveň bezpečnosti pobočky je mierna: činžovný dom je vybavený alarmovým systémom pripojeným na monitorovanie (počas uzávierky budovy). Personál je vždy prítomný počas otváracích hodín. Exponáty nie sú za sklom – je tu napríklad samostatne stojaca pohovka, ktorej sa môžete dotknúť. Preto je nevyhnutné sledovať hostí (našťastie sú chápaní a neporušujú expozície). V noci je budova prázdna a zabezpečená poplachom proti vlámaniu. Z interiéru boli do okien inštalované nenápadné dekoratívne mriežky (najmä na prízemí kvôli ochrane). Fyzická ochrana (strážne veže) sa zabezpečuje iba obchádzaním mestskej bezpečnosti, ale pobočka nemá vyhradenú stráž.

Technické vybavenie pobočky je skromné – cieľom je sprostredkovať autentickú atmosféru domu, takže tam nie sú žiadne multimédiá. Osvetlenie je diskrétné (starožitné lustre pripojené k sieti, plus ďalšie smerové lampy s teplým svetlom). V miestnostiach sú nenápadne skryté senzory vlhkosti a teploty. V jednej miestnosti boli použité figuríny oblečené v dobových kostýmoch, aby oživil výstavu (pár figurín v 19. storočí v buržoázných kostýmoch v obývačke). Nie sú tu žiadne infokiosky; Informácie pre návštevníkov sú poskytované vo forme tlačенých kariet v niekoľkých jazykoch a prostredníctvom sprievodcu.

Logistické služby pobočky sú obmedzené na malú výmennú kanceláriu pre sprievodcov a sanitárne zariadenia (toalety pre personál, nie pre návštevníkov). Prepravu exponátov – ak je to potrebné – zabezpečuje hlavné múzeum (má auto, ako už bolo spomenuté, a tým na jeho prepravu). Záznamy pobočiek sú súčasťou záznamov múzea – uchovávané elektronicky, bez samostatného systému.

Počet zamestnancov pridelených dcérskej spoločnosti je formálne 0 (nikto nie je zamestnaný iba v dcérskej spoločnosti). Pobočku prevádzkujú na rotačnej báze 2-3 sprievodcovia z hradu (zvyčajne denný rozvrh stanovuje, že jeden zo zamestnancov príde na prehliadku pobočky). Niekedy sa pobočka otvára na požiadanie – napríklad po príchode na hrad ide sprievodca otvoriť činžovný dom. To znamená, že pre zamestnancov pobočky neexistujú žiadne fixné náklady. Kvalifikácia zamestnancov prevádzkujúcich pobočku je dostatočná: dobre poznajú

históriu interiérov a prezentovaných objektov. Kurátorom zodpovedným za túto pobočku je historik umenia, ktorý zabezpečuje profesionálnu starostlivosť o zbierku.

Dobrovoľníci tu nie sú zapojení – je to malá inštitúcia a neprevádzkuje dobrovoľnícke programy (dobrovoľníci, ak sú, sú nasmerovaní na pomoc pri podujatiach na zámku, nie v pobočke). Dá sa však povedať, že vznik tejto zbierky bol možný vďaka "dobrovoľníctvu" obyvateľov – mnohé exponáty darovali rodiny z Kežmarku, hrdé na to, že svoje suveníry ukazovali verejnosti[M87]. Táto miestna obeta je formou spoločenského zapojenia.

Dosah a dopad

Vplyv múzejných pobočiek dopĺňa hrad.

Počet návštevníkov pobočky je oveľa menší ako na hrade – odhaduje sa, že ich môže byť niekoľko tisíc (napr. každý piaty návštevník hradu sa rozhodne pobočku navštíviť). Táto vetva nie je známa samostatne; Väčšina hostí sa tam dostane vďaka informáciám získaným počas prehliadky hradu alebo z kombinovaného lístka. Sú tu aj turisti, ktorí navštevujú iba túto pobočku (napr. niekto, kto sa zaujíma o buržoázne interiéry, ale nie o zámok), ale to je zriedkavé.

Profil návštevníkov pobočky sú prevažne turisti už v Kežmarku – zahraniční aj domáci. Veľkú skupinu tvoria Poliaci a Česi, ktorí majú radi historické interiéry (najmä Poliaci radi prezerajú nábytok, čo je vidieť z záznamov v pamätnej knihe). Seniori a dospelí oceňujú vetvu viac ako deti (pre deti môže byť interiér menej atraktívny). Ako súčasť organizovaných prehliadok, ak to čas dovoľí, sprievodcovia zahrnú aj túto vetvu do programu – to platí najmä pre seniorské skupiny a milovníkov histórie.

Geografický rozsah pobočky je obmedzený na návštevníkov mesta – nie je to zariadenie, ku ktorému by niekto prišiel z diaľky, skôr súčasť návštevy starého mesta Kežmarok. Medzinárodná spolupráca dcérskej spoločnosti ako taká neprebíha (nie je samostatnou entitou, takže sa na projektoch nezúčastňuje samostatne). Avšak prostredníctvom hlavného múzea bola pobočka súčasťou výmeny: napríklad niektoré exponáty z pobočky boli zapožičané na výstavy v poľštine (napr. historické hodiny múzeu v Nowom Sączu na výstavu o hodinkách).

Účasť v múzejných sieťach pobočiek je v praxi účasťou hradného múzea (pobočka nemá samostatné hlasovanie, ale je napríklad súčasťou programu Noci múzeí – v tento večer je pobočka tiež otvorená a vystavená).

Vzťahy s miestnou komunitou v prípade pobočky sú dobré: obyvatelia Kežmaroku sú hrdí, že ich starý nábytok a suveníry sú vystavené a zachované. Mnohí obyvatelia sa zúčastnili na otvorení pobočky a odvtedy sledujú osud tejto inštitúcie. Každý rok na Dni dedičstva je pobočka prístupná zadarmo a potom ju navštívi mnoho miestnych obyvateľov – to buduje puto. Pobočka sa využíva aj na vzdelávacie účely – učitelia z blízkej základnej školy niekedy privedú deti, aby im ukázali "ako žili naši prastarí rodičia".

Postavenie pobočky v médiách a na internete je slabšie – zvyčajne sa propaguje spolu s hradom. V tlačových materiáloch o Kežmarokovom múzeu sa často spomína existencia pobočky, ale skôr stručne. Napriek tomu niektoré turistické portály (najmä tie zamerané na historické interiéry) nadšene píše o Haltzovom činžiaku, že je to "skrytý klenot Kežmarku". Miestne médiá napríklad informovali o kuriozitách z pobočky – článok v miestnej tlači opísal jedinečný kachličkový sporák s figúrkou havrana, čo upútalo pozornosť na túto vetvu[M89]. Na internete sú hodnotenia pobočiek zvyčajne súčasťou hodnotení hradu – turisti spomínajú,

že stálo za to kúpiť si lístok do činžiaka kvôli "krásnemu nábytku a atmosférickým interiérom" (takéto komentáre sa objavujú).

Aktivita na sociálnych sieťach zahŕňa pobočku nepriamo: profil múzea niekedy zverejňuje fotografie interiérov pobočky, najmä keď predstavujú niečo nové (napr. nový vianočný aranžmán salónu – fotografie sa objavili na Facebooku a vyvolali pozitívne reakcie od miestnych).

Rozpoznanie značky pobočky nie je nezávislé – len málo turistov o jej existencii vie vopred, až na mieste sa to dozvedia od sprievodcu. Preto sa múzeum snaží informovať na pokladni a v letákoch o možnosti návštevy pobočky. Pre región Spiš je to pomerne jedinečná výstava (podobná je len v Levoči – k dispozícii je aj meštiansky dom).

Ekonomický dopad tejto vetvy je v porovnaní s hradom minimálny: generuje málo príjmov a pravdepodobne sama o sebe nepriláka turistov, no je to prvok, ktorý rozširuje ich pobyt v Kežmarku. Dá sa povedať, že táto pobočka obohacuje ponuku mesta, čo môže niektorých turistov motivovať stráviť hodinu navyše a možno aj minúť peniaze (dokonca aj v kaviarni vedľa). Na miestnej úrovni má však veľký kultúrny význam – dokumentuje mestský životný štýl, ktorý ovplyvňuje povedomie miestnej komunity a hrdosť na dedičstvo. Týmto spôsobom podporuje rozvoj sociálno-kultúrneho hlavného mesta regiónu.

Typ a profil činnosti

Pobočka v Kežmarku je vnútorné múzeum – predstavuje materiálnu kultúru buržoázie.

Téma sa zameriava na každodenný život bohatých obyvateľov miest od 17. do 20. storočia. Tu nie je jednotná chronologická os – ide skôr o priečny prierez: jednotlivé miestnosti sú usporiadané v štýloch z rôznych období, aby ukázali zmeny vkusu a funkcií v priebehu rokov. Napríklad obývačka je štýlizovaná na konci 19. storočia, jedáleň v polovici 19. storočia, spálňa obsahuje prvky z 18. a 19. storočia.

Podstatný záber je v podstate lokálny/regionálny, hoci predmety majú širší kontext (nábytok alebo porcelán pochádza z rôznych európskych tovární – napr. porcelán môže pochádzať z Českej republiky alebo Viedne). Avšak vetva sa zameriava na miestny aspekt: ako žili obyvatelia Kežmarku, čím sa obklopovali.

Typ múzea: stála expozícia (pobočka nemá variabilné výstavy, okrem sezónnych dekorácií). Možno ho považovať za biografické múzeum v zmysle, že zobrazuje životný štýl určitej spoločenskej vrstvy. Je to inštitúcia otvorená počas celého roka, ale s obmedzeným otváracím časom (len v letnej sezóne každý deň, mimo sezóny len v pracovné dni a na požiadanie).

Inovácia pobočky spočíva v pohlcujúcom usporiadaní – návštevníci vstupujú do miestností úplne zariadení, akoby sa vracali v čase. Nie sú oddelené zábradliami (ak je to možné, pohybujú sa medzi nábytkom). Tento prístup je čoraz zriedkavejší (mnohé interiérové múzeá exponáty oddeľujú) a tu to vytvára autentický pocit.

Chýbajú moderné technológie – zámerne, aby sa nenarušila historická atmosféra. Je to vedomé rozhodnutie – vetva má komunikovať s atmosférou, vrzganím podlahy a vôňou starého nábytku, nie dotykovými obrazovkami. Istým spôsobom je to konzervatívna muzeológia, čo je niekedy výhoda (návštevníci často hovoria, že sa cítili ako u babičky).

Stupeň tematickej špecializácie je vysoký – vetva sa zameriava výlučne na buržoáznú kultúru Kežmaroku a nevenuje sa iným témam (napr. netýka sa roľníkov, politiky a pod.).

Počet a rozmanitosť dočasných výstav v pobočke je prakticky neexistujúca. V rámci prevádzky pobočky sa nekonajú dočasné výstavy, pretože všetky miestnosti sú obsadené trvalým priestorom. Len dočasné výstavy môžu príležitostne využívať exponáty vetvy – napríklad keď sa v hrade prezentovala móda devätnásteho storočia, niektoré prvky z vetvy boli presunuté do hradu (kostýmy z kostýmov obyvateľov mesta). V tom čase boli počas výstavy v pobočke nahradené kópiami alebo jednoducho nedostupné.

Vedecká činnosť pobočky je obmedzená na rozvoj zbierok – kurátor identifikoval pôvod nábytku, štýly a pripravil záznamové karty s historickým popisom. Výsledky týchto prác boli niekedy publikované – napríklad článok v miestnej ročenke o buržoázných interiéroch Kežmarku. Okrem toho pobočka nevykonáva výskum – napríklad neexistujú programy na štúdium buržoáznej kultúry (to je zodpovednosť hlavného múzea).

Spolupráca s univerzitami sa prejavuje tým, že študenti dejín umenia tu absolvujú stáže (pomáhajú napríklad s inventarizáciou nábytku, dekorácií, opisom textílií).

Vzdelávacia ponuka pobočky ako taká nie je rozvinutá – v samotnom činžovnom dome nie sú žiadne špecializované dielne, hlavne kvôli nedostatku priestoru. Avšak v prehliadke sú zahrnuté aj vzdelávacie prvky (sprievodca napríklad rozpráva o starých buržoázných zvykoch pri stole, čo je akási mini-lekcia). Niekedy múzeum organizuje špeciálnu prehliadku pre školy s názvom "Naši prastarí rodičia žili takto" – potom môžu študenti plniť úlohy v pobočke, rozdelení do skupín (napr. rozpoznať kuchynský predmet, pripraviť posteľ starou metódou). Ide o sporadické iniciatívy, skôr ako súčasť celomestských akcií.

Vydavateľská činnosť súvisiaca s pobočkou je predovšetkým brožúrou/sprievodcom po buržoáznom múzeu. Takáto niekoľkostranová publikácia bola vydaná bohato ilustrovaná fotografiami interiérov, s textom popisujúcim vývoj štýlov nábytku a históriu budovy[M64]. Je dostupná na pokladni hradu a slúži ako katalóg tejto výstavy. Pobočka neprevádzkuje svoju vlastnú propagáciu intenzívne – propaguje sa spolu s hradom.

V rámci pobočky nedochádza k spolupráci s umelcami ani inštitúciami, pretože to nie je galéria. Táto pobočka sa však niekedy využíva aj v umeleckých projektoch: napríklad miestny fotograf tam usporiadal štylizovanú session (so súhlasom múzea pre mestský kalendár) – interiéry slúžili ako kulisa, ktorá následne podporovala múzeum. Pobočka spolupracuje s kultúrnymi inštitúciami prostredníctvom hlavného múzea – napríklad keď múzeum v Levoči organizovalo konferenciu o buržoázii, správca pobočky z Kežmarku tam predniesol príspevok.

Spolupráca so školami je obmedzená na vyššie uvedené vzdelávacie návštevy. Na záver, pobočka má profil aktivít zameraný na konzerváciu a prezentáciu stálej expozície, bez samostatných projektov či veľkej dynamiky – jej úloha je skôr trvalým "oknom do minulosti" než aktívnou programovou jednotkou.

Kvalita a spokojnosť so službami

Návštevníci pobočky ju hodnotia veľmi dobre, hoci ich počet je menší.

Úroveň spokojnosti medzi tými, ktorí navštívili činžiak, je vysoká – mnohých ľudí príjemne prekvapí, že v malom meste môžete vidieť tak pekne zariadené interiéry. Často sa hovorí, že vetva je príjemným doplnkom k návšteve hradu, umožňuje vidieť "druhú stranu histórie" – civilný život, obyvateľov mesta, na rozdiel od drsného života na hrade.

Počet online recenzií výhradne o tejto pobočke je malý, zvyčajne sa spája s recenziami hradu. Keď niekto spomenie pobočku, zvyčajne je to pozitívne, napríklad "Buržoázny činžovný dom

s krásnym nábytkom – stojí za pozretie" (takéto príspevky sa objavujú na cestovateľských fórach).

Dostupnosť informácií o pobočke je zabezpečená, hoci nie tak viditeľná – napríklad v mestskom sprievodcovi je zmienka o Buržoáznom múzeu s adresou a časom. Na dverách činžiakeho domu je nápis s otváracími hodinami (prispôsobené otváracím hodinám hradu). Bohužiaľ, stalo sa, že do činžiakeho domu prichádzali turisti, a ten bol zatvorený (napr. mimo sezóny cez víkendy), čo spôsobilo menšie nespokojnosti – preto je dôležité o tom informovať zámok.

Zákaznícky servis pobočky je v skutočnosti identický so službou hlavného múzea – tí istí sprievodcovia. Preto sú ich kompetencie a zdvorilosť rovnako vysoké. Sprievodcovia dokážu vášnivo rozprávať o nábytku a starých meštiackych zvykoch a snažiť sa vdýchnuť život týmto prázdny miestnostiam dnes. Často rozprávajú príbeh ako prechádzku po dome "pána a pani X", čo pôsobí na predstavivosť. Pre zahraničných hostí sú k dispozícii popisy v niekoľkých jazykoch (informačné karty v každej miestnosti s vlajkami PL, EN, DE, HU).

Reakčný čas – keďže pobočka nie je neustále obsadená, niekedy potrebujete chvíľku trpezlivosti (napríklad turista kupujúci kombinovaný lístok dostane informáciu: "sprievodca na vás bude čakať v činžovnom dome o 15 minút"). Môže to byť menšia nepríjemnosť, ale zvyčajne sa to vyrieši hladko.

Rezervačný systém – organizované skupiny si pri rezervácii prehliadky hradu dohodnú pobočku. Pre jednotlivých turistov nie je žiadna rezervácia – je to vyriešené tak, že v sezóne počas celej hodiny sprievodca príde na pobočku a ak je ochotný, ukáže im pobočku. Funguje to, hoci sa niekedy stane, že nikto nepríde a sprievodca odíde.

Zariadenia v pobočke sú obmedzené – nie sú tu žiadne zariadenia typické pre múzeá (pre turistov nie sú samostatné toalety – alebo môžu použiť toaletu v kaviarni dole, s povolením). Výťah tam nie je, čo už bolo spomenuté. Pre deti tu nie sú žiadne špeciálne atrakcie, ale snažia sa ich zahrnúť napríklad otázkami ako "aký je to predmet?". Táto vetva sa však viac zameriava na dospelých.

Prispôbenie ponuky rôznym skupinám – starší ocenia pohodové tempo a kreslá (kreslá v obývačke nie sú na sedenie, ale niekoľko moderných stoličiek bolo pripravených, aby si starší mohli oddýchnuť). Deti – snažia sa ich zapojiť (niekedy si dovoľia dotknúť sa určitých pomôcok, napríklad stará železná kolíska môže byť pod dohľadom deťmi mierne hojdaná). Bohužiaľ, ľudia s pohybovým postihnutím nebudú môcť vstúpiť na prvé poschodie – sprievodca im môže len povedať a ukázať fotografie interiérov na tablete (takéto riešenie je plánované tak, aby ich úplne nevyľúčili).

Úroveň inovácií v kontaktoch s návštevníkmi je nízka – pobočka nepoužíva novinky, ale zameriava sa na tradičné, priame prehliadky. Napríklad mohol predstaviť audio-sprievodcu cez aplikáciu, ale v tomto prípade sa považovalo za nenahraditeľného (v neprítomnosti sprievodcu si návštevníci kúpia tlačeneho sprievodcu a pozerajú si ho sami, ale to je zriedkavé).

Mieru návratu do vetvy je ťažké odhadnúť – ak sa niekto vráti do Kežmarku, ide opäť na hrad, a nie nevyhnutne do pobočky (pokiaľ neboli zavedené nové prvky). Miestni sa najprv pozreli zo zvedavosti, ale potom sa zriedka vrátili (okrem hostí mimo mesta). Avšak, keďže výstava je trvalá, nevytvára dôvod na krátkodobý návrat (pokiaľ nie je niekto veľkým milovníkom nábytku).

Obraz pobočky v očiach návštevníkov je veľmi pozitívny: tí, ktorí tam boli, ju opisujú ako "očarujúcu", "atmosférickú", "skutočnú cestu späť v čase do domu mojich prastarých rodičov"[M49]. Panuje tu intímna atmosféra, turisti sú často sprevádzaní v malej skupine alebo sami – čo vytvára pocit exkluzivity. Takáto forma vyvoláva emócie a robí vetvu oceňovanou ako perlu trochu mimo vyšliapaných ciest. Z pohľadu služby odbočka plní svoju úlohu – takmer všetci návštevníci ukončia prehliadku spokojní, s lepším pochopením histórie Kežmarku.

Potenciál spolupráce a networkingu

Táto pobočka, ktorá je súčasťou múzea, nevykonáva samostatné sieťové aktivity – nepriamo sa podieľa na sieťach hradného múzea.

Skúsenosti z partnerských projektov pobočky súvisia s výmenou exponátov: napríklad na výstave v Múzeu Spiš v Levoči (témou bola buržoázna kultúra regiónu Spiš). Na druhej strane pobočka prijala vklady z iného múzea – napríklad do výstavy bolo pridaných niekoľko exponátov (kostýmy obyvateľov Popradu), aby ju doplnili, čo znamená spoluprácu medzi múzeami regiónu.

Je ochota spolupracovať, ale pobočka sa sama neinicuje – skôr hradné múzeum rozhoduje, čo a s kým. Pobočka je však otvorená napríklad darom od súkromných darcov (ak by niekto z miestnej komunity chcel darovať starý kus nábytku, berie sa to do úvahy).

Medziinštitucionálna komunikácia týkajúca sa odboru prebieha najmä na fóre odborníkov na vnútornú históriu – kurátor pobočky kontaktuje kolegov z iných interiérových múzeí (Levoča, Bardiów, Prešov) na konzultácie o dohode alebo výmene informácií. Poslaním pobočky – ukázať buržoázne dedičstvo – je v súlade napríklad s poslaním Múzea v Levoči (Dom majstra Pawła tiež ukazuje interiéry tej doby).

Možnosť zdieľať zdroje pobočky je relatívne obmedzená, pretože exponáty sú súčasťou trvalého usporiadania a ich prenájom je náročnejší ("diera" by musela byť niečím nahradená). Napriek tomu sa to stalo – napríklad portréty z vetvy boli dočasne vystavené na zámku Lubovňa; V tom čase boli v pobočke zavesené kópie alebo iné maľby zo skladu. To ukazuje flexibilitu a ochotu spolupracovať, hoci to vyžaduje úsilie.

Miera kompatibility pobočky s inými subjektmi je vysoká v prípade múzeí s podobným profilom (vnútorné múzeá, múzeá pod holým nebom). Sieťový potenciál je tu skôr využívaný centrálou – napríklad hradné múzeum ponúka kombinované ponuky (lístok na Kežmarský hrad a Pavlov dom v Levoči v lacnejšom balíku sa objavil v diskusiách, hoci zatiaľ nebol realizovaný). Samotná pobočka by sa mohla nakoniec pripojiť k medzinárodnej sieti múzeí buržoázných interiérov (ak by existovala). V súčasnosti je to obmedzené na neformálne kontakty a malé spoločné iniciatívy.

Zdieľané zdroje – dcérska spoločnosť je príkladom zdieľania budovy so súkromným sektorom (kaviareň) a zdieľania starostlivosti s mestom (spoločná údržba pamätníka). Táto spolupráca funguje efektívne, čo sľubuje veľa. Vo všeobecnosti dcérska spoločnosť profituje z toho, že je súčasťou väčšej inštitúcie – vďaka tomu je zahrnutá do sietí, projektov a propagácie, na ktorú by sama nemala zdroje. Jeho sieťový potenciál spočíva v tom, že je súčasťou bohatého mestského dedičstva Spiša – ktorý sa využíva na vytvorenie koherentného príbehu o regióne (napr. vetva je fragmentom príbehu multikultúrnej buržoázie Spišu spolu s Levočou a Bardiejowom). V budúcnosti sa plánuje silnejšie propagačné prepojenie medzi týmito pobočkami – napríklad múzejný pas "Tri buržoázne domy v Spiši", ktorý by všetkých povzbudzoval k návšteve a vytvoril mikrosieť týchto inštitúcií.

Inovácie a rozvoj

Táto pobočka ako stála expozícia nie je prostredím veľmi priaznivým pre zavádzanie technologických inovácií – skôr sa zameriava na konzervatívne čaro.

Úroveň implementácie digitálnych technológií v odvetví je minimálna: nie sú tu obrazovky ani VR, a nie sú plány ich inštalovať, aby sa nenarušila atmosféra. Možnou digitálnou inováciou by mohla byť virtuálna prehliadka interiérov – a múzeum dokonca uvažuje o vytvorení 360° prechádzky okolo pobočky na svojej webovej stránke, aby ľudia, ktorí nemôžu vstúpiť (napr. zdravotne postihnutí alebo turisti z diaľky), mohli tieto interiéry vidieť online. Toto je plánované ako súčasť všeobecnej digitalizácie zbierok SNM.

Počet výskumných a vývojových projektov spojených s týmto odvetvím je veľmi malý – okrem typických konzervačných a aranžovateľských aktivít neexistuje žiadny výskum a vývoj. Účasť na iniciatívach inteligentnej kultúry bola skôr nepriama – napríklad v rámci jedného z projektov SNM bolo testované použitie fotogrametrie v interiérových múzeách a pobočka slúžila ako prípadová štúdia (vyrábali sa 3D modely miestností, ktoré pomáhali pri archivácii).

Stratégiou udržateľnosti dcérskej spoločnosti je udržiavať historickú budovu v dobrom stave a podporovať zodpovedný kultúrny turizmus. Táto pobočka je príkladom prispôsobenia pamiatky na kultúrne účely – čo je samo o sebe udržateľný prístup (dedičstvo chránime prostredníctvom využívania). Ekologické otázky – tu skôr sekundárne; Možno je fakt, že LED svetelné zdroje sa používajú v lustrach (na úsporu peňazí a nevyhrievanie expozícií), ekologický aspekt.

Nové obchodné modely – pobočka ich nepredstavuje sama, ale prostredníctvom hlavného múzea, ktoré využíva, napríklad balíčky lístkov, čo možno považovať za určitú marketingovú inováciu. Tu neexistuje nič ako mikroplatby – všetko je tradičné (papierové lístky, osobný sprievodca). Samozrejme, nič v štýle NFT nie je plánované. Alternatívne môžete zvážiť predaj replík nábytku alebo dekoratívnych prvkov (napr. kopírované textilné vzory – je to zaujímavý nápad, ale zatiaľ nie je realizovaný). Rozvoj dcérskej spoločnosti v budúcnosti je viac o obohatení príbehu než o fyzickom rozvoji. Napríklad je plánované rozvíjať a pridávať viac informácií o konkrétnych rodinách, ktorým exponáty patrili, čo spraví prehliadku osobnejšou (možné zobrazenie profilov bývalých majiteľov vo forme portrétov s biografiami). Možno budú zavedené kostýmy pre sprievodcu – predpokladalo sa, že sprievodca v pobočke bude oblečený do devätnáststoročného kostýmu, čo by bol pekný "divadelný" akcent (čo je tiež určitá inovácia v spôsobe interpretácie dedičstva). Na záver, vetva sa nezameriava na technické inovácie, ale na inovácie v prezentácii naratívu – plánuje sa ešte viac oživiť ju prostredníctvom prvkov rozprávania príbehov a prípadne menších inscenácií (napr. výstavy odevov – existuje myšlienka organizovať 15-minútové prezentácie obliekania dámy do devätnásteho storočia s využitím kostýmových výstav v lete, čo by bolo jedinečné). Tieto nápady, ak sa realizujú, dajú dcérskej spoločnosti nový interaktívny rozmer bez potreby technológií. Preto možno zhrnúť, že inovatívny rozvoj dcérskej spoločnosti smeruje k "humanizácii" skúseností, nie k digitalizácii – čo zodpovedá jej charakteru. Pobočka zostane miestom, kde sa čas zastavil, ale personál sa bude snažiť oživiť tento čas s lepším a lepším príbehom.

Podtatranské múzeum v Poprade

Organizácia a riadenie:

Podtatranské múzeum v Poprade je verejná inštitúcia regionálneho rozsahu, ktorú spravuje regionálna vláda (jej zakladajúcim orgánom je Prešovský samoupravný kraj)[M12]. Múzeum má pevne postavené postavenie – je jedným z najstarších na Slovensku (založené v roku 1876)[M13]. Právna forma je samosprávna kultúrna inštitúcia podriadená orgánom Prešovského regiónu. Organizačná štruktúra pravdepodobne zahŕňa niekoľko podstatných oddelení (archeológia, história, vzdelávanie, administratíva), hoci múzeum je stredne veľké (zamestnáva približne tucet zamestnancov)[M14]. Vede ju riadi riaditeľ menovaný provinčnými orgánmi. Model riadenia je čiastočne decentralizovaný – múzeum si plánuje svoje podstatné aktivity samo, ale finančný a strategický rámec stanovuje riadiaci orgán. Riadenie je jednočlenné (riaditeľ) podporované vysokou školou (vedúcimi katedier). Múzeum má rozvojovú stratégiu v súlade s kultúrnou politikou regiónu – čo dokazujú dlhodobé modernizačné projekty realizované (napr. rekonštrukcia sídla a nové výstavy financované z prostriedkov EÚ)[M15]. Existujú plánovacie dokumenty týkajúce sa rozvoja infraštruktúry a ponuky (napr. návrh novej stálej expozície o "Kniežaťovi Popradskom"). Systém riadenia kvality nebol špecifikovaný – nie sú k dispozícii informácie o certifikátoch ISO – ale múzeum implementuje profesionálne normy pod dohľadom národného múzejného systému. Vedenie má rozsiahle skúsenosti v oblasti muzeológie – nový riaditeľ prevzal pozíciu v posledných rokoch s misiou pokračovať v modernizácii inštitúcie[M16]. Fluktuácia na manažérskych pozíciách je nízka. Vzdelávacia politika predpokladá zlepšovanie kompetencií zamestnancov prostredníctvom účasti na priemyselných konferenciách a projektoch (napr. spolupráca s archeológmi z Nemecka pri analýze nálezov hrobky "princa"[M17]). Úroveň digitalizácie riadenia rastie – múzeum zaviedlo elektronické katalogizovanie zbierok (systém BACH) a naďalej digitalizuje zbierky[M18]. Pravdepodobne tiež využíva regionálne rezervačné platformy pre školské skupiny. Podstatné rozhodnutia sa prijímajú čiastočne kolegiálne (vedecká rada múzea vyjadruje svoj názor na výstavy), administratívne rozhodnutia – hierarchicky riaditeľom. Spolupráca s verejnými orgánmi je intenzívna: múzeum úzko spolupracuje s regionálnymi úradmi (ktoré financujú investície) a s mestom Poprad na mestských podujatiach. Okrem toho spolupracuje s ďalšími múzeami – najmä s Tatraským múzeom v Zakopanem na poľskej strane (v rámci podpory tatranského dedičstva)[M19], čo naznačuje aktívne cezhraničné partnerstvo pod záštitou miestnych samospráv.

Ekonomika a financie:

Podtatranské múzeum je financované najmä z rozpočtu miestnej samosprávy v Prešove, ktorý mu poskytuje každoročnú prevádzkovú dotáciu. Ročný rozpočet patrí medzi priemery v regióne – na úrovni niekoľkých stoviek tisíc eur (v roku 2022 celkové výdavky predstavovali približne 488 tisíc €)[M20]. Finančná stabilita je mierna, v závislosti od rozpočtovej situácie vojvodstva. Štruktúra príjmov zahŕňa subjektívne dotácie (hlavná zložka), príjmy z vstupných vstupeniek a služieb (ktoré rastú po otvorení nových výstav, napr. výstava "Knieža Popradu"), predaj publikácií a suvenírov a granty na projekty. Múzeum aktívne získava externé finančné prostriedky – realizovalo modernizačný projekt spolufinancovaný grantmi EHP Nórska[M15] a tiež profitovalo z grantov od Ministerstva kultúry (napr. na ochranu literárnych pamiatok[M21]). Investície do infraštruktúry a výstav sú významnou súčasťou nákladovej štruktúry (vďaka fondom EÚ bola realizovaná rozsiahla rekonštrukcia sídla a vytvorenie novej stálej expozície)[M15]. Fixné náklady zahŕňajú údržbu budovy, platy zamestnancov na plný úväzok a náklady na ochranu zbierok. Ziskovosť komerčných aktivít nie je hlavným cieľom,

ale múzeum sa snaží zvýšiť vlastné príjmy – napríklad prostredníctvom vstupenkovej výstavy unikátnych archeologických nálezov, ktorá od svojho otvorenia v máji 2023 prilákala takmer 10-tisíc návštevníkov[M22][M23]. Popularita tejto výstavy sa premieta do príjmov z lístkov a suvenírov (boli vydané sprievodné publikácie a repliky). Kapacita získať externé prostriedky je vysoká – múzeum úspešne požiadalo o európske a nórske granty, ako aj získalo podporu z národných fondov pre kultúru[M15]. Neukazuje dlh – investície boli kryté cieľenými dotáciami, bez pôžičiek. Cenová politika je mierna: ceny vstupeniek boli vypočítané tak, aby boli dostupné pre miestne obyvateľstvo a turistov (približne 3-6 € na vstupné, zľavy pre deti a seniorov). Zavedenie novej atrakcie (hrobky kniežaťa) nespôsobilo výrazné zvýšenie cien vďaka financovaniu z dotácií. Múzeum zabezpečuje finančnú transparentnosť – ako verejná inštitúcia vydáva výročné správy (dostupné v ministerskom registri) a je auditované zakladateľom (regionálnymi orgánmi). Investičný potenciál je v súčasnosti dobre využitý – najnovšia modernizácia oživila budovu a vytvorila modernú výstavu. V budúcnosti sú plánované ďalšie investície, napríklad renovácia historického átria múzea (na to bolo v roku 2024 vyčlenených 200 000 €)[M24]. Spolupráca so súkromným sektorom prebieha v oblasti sponzorstva podujatí (miestne firmy podporujú napríklad dočasné výstavy) a formou partnerstiev (súkromný klub milovníkov histórie spolupracoval na realizácii výstavy "Knieža Poprad" a výskum prebiehal v zahraničných laboratóriách s podporou sponzorov)[M17]. Avšak v infraštruktúre neexistujú klasické PPP – vlastníctvo a správa zostávajú verejné.

Štruktúra a zdroje:

Múzeum má sídlo v Poprade na ulici Vajanského – historická budova (bývalá škola, rozšírená na múzejné účely). Nemá žiadne oficiálne pobočky, hoci historicky bola zodpovedná za niektoré terénne výstavy (napr. suveníry v Spišskej Sobote, dnes mestskej časti Popradu). Po poslednej modernizácii ponúka zariadenie moderné výstavné priestory. Výstavná plocha zahŕňa dve veľké stále galérie a priestor pre dočasné výstavy. Celkovo múzeum zhromažďuje približne 52 500 exponátov a 18 000 knižničných zväzkov[M25] – ide o značnú zbierku, ktorá si vyžaduje značný úložný priestor. Múzeum má profesionálne sklady a konzervačné štúdiá v zadnej miestnosti, najmä po rozšírení. Technický stav budov po komplexnej rekonštrukcii (dokončenej okolo roku 2022) je veľmi dobrý – fasády a interiéry boli zrekonštruované a prispôbolené požiadavkám modernej múzeológie[M16]. Infraštruktúra je teraz prispôbolená na spracovanie cenných artefaktov (klimatizácia a bezpečnosť v miestnostiach s organickými nálezmi z kniežateľovej hrobky). Úroveň architektonickej prístupnosti sa zlepšila – nové usporiadanie pravdepodobne zahŕňa rampy alebo výtahy (ak by bolo technicky možné ich nainštalovať v historickej budove). Aspoň prízemie výstavy je prístupné pre ľudí na invalidných vozíkoch. Zdroje zbierok pokrývajú priečne dedičstvo Tatranských hôr: od praveku (nálezy neandertálcov) až po archeológiu rímskeho obdobia (slávny "knieža z Popradu" – bohato vybavený hrob zo štvrtého storočia n. l.)[M26], stredoveká a novoveká história mesta Poprad a jeho okolia, až po etnografické a prírodné exponáty regiónu. Artefakty z "kniežacieho hrobu" majú osobitnú hodnotu – jedinečné organické predmety európskeho rozsahu (konzervované drevo, látky, potraviny) a luxusné hrobové vybavenie z kovov a skla[M27][M28]. Múzeum má tiež bohatú zbierku historických fotografií, dokumentov a umenia súvisiaceho s Tatrami. Stav zachovania zbierok je monitorovaný – napríklad niektoré drevené prvky hrobky boli pred vystavením vystavené dlhodobo konzervované v špecializovaných laboratóriách v Nemecku[M17]. Denne sa o tieto predmety starajú múzejní konzervátori (vrátane jedinečných predmetov z organických materiálov, ktoré sú vystavené pod kontrolovanou vlhkosťou). Úroveň bezpečnosti je vysoká: miestnosti sú vybavené modernými alarmovými systémami a

monitorovaním, najmä v oblasti novej archeologickej expozície. Cenné exponáty boli umiestnené v presklených, zabezpečených vitrínach. Múzeum má tiež fyzickú ochranu (personál dohliada na miestnosti). Technické vybavenie výstav je na vysokej úrovni – nové výstavy zahŕňajú multimedialne prezentácie, interaktívne kiosky a digitálne projekcie, ktoré obohacujú príbeh[M29]. Návštevníci môžu vidieť 3D rekonštrukcie a animácie života v štvrtom storočí, pripravené špeciálne pre výstavu princa[M30]. Moderné prvky sa objavili aj v tradičných historických miestnostiach (osvetlené vitríny, dotykové stanice a pod.). Logistické zariadenia múzea sú dobre rozvinuté: má vlastnú dopravu na prepravu exponátov (napr. na dočasné výstavy alebo na konzerváciu), moderný sklad spĺňajúci štandardy a elektronický systém na zaznamenávanie zbierok (digitálny inventár všetkých predmetov pokračuje)[M18]. Počet zamestnancov je približne tucet pracovných miest[M14], vrátane špecialistov (archeológov, historikov, etnografov), technického personálu, pedagógov a administratívy. Ich kvalifikácia je vysoká – napríklad archeológovia múzea spolupracovali so zahraničnými vedeckými centrami na analýze nálezov a kurátorský personál publikuje výsledky výskumu. Miera zapojenia dobrovoľníkov je nízka; Múzeum ako verejná inštitúcia je založené na plnohodnotnom personáli. Pri organizovaní podujatí (napr. historických festivalov) sa však zapájajú miestni nadšenci a združenia (napr. reenactment skupiny), čo možno považovať za formu dobrovoľníctva.

Dosah a dopad:

Podtatranské múzeum má široký vplyv aj mimo miestnej komunity – je dôležitou inštitúciou pre celý tatrský región a atraktívnou pre turistov navštevujúcich Tatry. Počet návštevníkov ročne výrazne vzrástol po otvorení novej výstavy o "Kniežaťovi Popradu" v roku 2023 – predpokladá sa, že túto výstavu si ročne prezrie až 50 tisíc ľudí[M22], čo je významný výsledok pre regionálne múzeum. V prvých mesiacoch po spustení prilákalo takmer 10 tisíc návštevníkov[M23]. Celkovo môže ročná návštevnosť (všetky výstavy a podujatia dokopy) presiahnuť 50 tisíc, najmä preto, že Poprad je vstupnou bránou do Tatranských hôr a mnohí turisti pridávajú múzeum do itinerára. Štruktúra návštevníkov je rôznorodá: domáci turisti (rodiny, mladí ľudia, seniori navštevujúci Tatry – často navštevujú múzeum pri nepriaznivom počasi alebo na ceste k atrakciám), študenti (múzeum organizuje lekczie a workshopy pre školy v regióne), ako aj zahraniční turisti. Posledné menované tvoria dôležitý segment – Poprad navštevujú Poliaci, Česi, Nemci m.in a jedinečný archeologický nález vzbudzuje záujem aj v medzinárodnej tlači (najmä v vedeckých kruhoch). Geografický rozsah vplyvu múzea je teda regionálny (Podtatrze), ale s nadregionálnymi a medzinárodnými prvkami (v kontexte jedinečných zbierok). Medzinárodná spolupráca múzea sa prejavuje napríklad v organizácii výskumu a výstav: projekt kniežaťa z Popradu bol spolupracovaný s nemeckými laboratóriami (konzervácia dreva a textílií)[M17], ako aj výmenou skúseností s poľskými hudobníkmi (úzke vzťahy s Tatrom múzeom v Zakopanom viedli k spoločnej propagácii dedičstva Tatranských hôr a možno aj k plánom na budúce cezhraničné výstavy)[M19]. Múzeum sa zapája do priemyselných sietí na národnej úrovni (Združenie slovenských múzeí) a do projektov Interreg PL-SK súvisiacich s dedičstvom (vdďaka ktorým boli napríklad publikované dvojjazyčné publikácie o horskej kultúre). Vzťahy s miestnou komunitou sú veľmi dobré – múzeum slúži ako vzdelávacie centrum Popradu, organizuje prednášky a výstavy pre obyvateľov. Zúčastňuje sa tiež kultúrnych podujatí mesta (napr. mestské dni, múzejný večer). Miestna komunita je hrdá na "princov" nález – múzeum integruje regionálnu identitu a predstavuje kontinuitu osídlenia pod Tatrami od praveku až po súčasnosť. Pozícia múzea v médiách a na internete sa posilňuje: otvorenie novej výstavy bolo v médiách široko komentované (m.in. v Slovenskom divákovi

ako kultúrna udalosť[M31]). Miestne spravodajské portály chválili zvýšenú návštevnosť a novú atrakciu. Múzeum aktívne udržiava profily na sociálnych sieťach (Facebook, Instagram[M33]), kde informuje o podujatiach, nových zbierkach a zaujímavostiach zo zákulisia. Príspevky múzea zapájajú komunitu milovníkov histórie z regiónu. Uznanie značky múzea výrazne vzrástlo – teraz je spojené s výnimočným archeologickým objavom, ktorý je jeho "vlajkovou" propagačnou zložkou. Ekonomický dopad múzea na región je pozitívny: priťahuje turistov a predlžuje ich pobyt v oblasti (návšteva múzea je ďalšou atrakciou okrem prírodných hodnôt Tatier). Viac návštevníkov znamená obrat miestnych podnikov (gastronómia, obchod so suvenírmi, sprievodcovské služby). Okrem toho múzeum zamestnáva miestnych odborníkov a spolupracuje s poskytovateľmi služieb (napr. tlačiarne, stavebné firmy na investíciách), čím podporuje trh práce.

Typ a profil činnosti:

Podtatranské múzeum je múzeum s regionálno-historickým profilom s prvkami archeologického a etnografického múzea. Téma je široká: dokumentuje prírodnú a kultúrnu históriu Tatranských hôr od najstarších čias až po súčasnosť[M34]. Vďaka tomu sa návštevníci dozvedajú o praveku regiónu (neandertálec zo Spišskej Belé), ľudovej kultúre tatranských horanov, histórii mesta Poprad počas storočí a vyvrcholením je jedinečný nález z 4. storočia n. l. (označovaný ako "knieža Popradu")[M26]. Podstatný rozsah výstavy má miestny a národný rozmer – lokálny, pretože sa zameriava na Tatry, a národný, pretože sa týka dôležitých prvkov slovenského dedičstva (napr. archeologického pokladu, ktorý sa stal známym po celej krajine). Múzeum je inštitúcia otvorená počas celého roka (stále expozície) s možnými technickými prestávkami. Funguje ako stály múzeum, no svoju ponuku obohacuje o množstvo dočasných výstav – má vyhradenú miestnosť dočasných výstav, kde sa pravidelne konajú nové výstavy (napr. v roku 2024 bola plánovaná výstava o tradíciách spracovania ľanu)[M35]. Typ činnosti je preto zmiešaný: trvalá dokumentačná misia a dynamická výstavná činnosť. Inovatívnosť výstavy je na vysokej úrovni – najmä nová archeologická výstava využíva multimediálne a digitálne technológie na prezentáciu výsledkov výskumu (sú tu dotykové obrazovky, počítačové animácie scén zo 4. storočia, digitálne vizualizácie pohrebnej komory)[M30]. Návštevníci môžu vidieť 3D rekonštrukcie objektov a spoznať ich kontext prostredníctvom interaktívnych prezentácií, čo výrazne zlepšuje prijatie. Tradičné výstavy (historické a etnografické) sa tiež postupne modernizujú – plánuje sa napríklad implementácia mobilnej aplikácie na sprevádzanie mestskej výstavy. Stupeň tematickej špecializácie múzea je mierny – pokrýva mnoho oblastí (archeológia, história, etnografia), čo vyplýva z poslania regionálneho múzea. V týchto oblastiach však múzeum dosiahlo vysokú úroveň špecializácie, napríklad sa stalo vedúcou inštitúciou skúmajúcou obdobie migrácií národov na Slovensku (vďaka hrobke v Poprade). Počet a rozmanitosť dočasných výstav je veľký – okrem stálych expozícií múzeum organizuje niekoľko pravidelných výstav ročne, často na umelecké alebo etnografické témy (napr. výstavy fotografie Tatier, prezentácie diel miestnych umelcov, výstavy tradičných remesiel). Vedecká a výskumná činnosť múzea je na vysokej úrovni: zamestnanci sa podieľajú na výskumných projektoch (napr. komplexné štúdie a publikácie o náleze Popradu v spolupráci s nemeckými archeológmi[M17]). Múzeum publikuje výsledky svojho výskumu vo forme katalógov výstav, vedeckých a populárno-vedeckých článkov (napr. katalóg novej archeologickej výstavy, sprievodca zbierkami). Vykonáva tiež terénny výskum – pokračuje vo vykopávkach v Popradskej kotline v spolupráci s ďalšími inštitúciami (napr. múzeum v Spišskej Novej Viesi)[M36]. Vzdelávacia ponuka sa rozvíja: múzeum organizuje programy pre školy (múzejné lekcie archeológie, historické workshopy, napríklad ukážky tkania alebo

keramiky pre mladých ľudí). V múzeu pôsobí aj klub mladých archeologov a v letnej sezóne sa organizujú tematické denné tábory. Vydavateľská činnosť zahŕňa vzdelávacie brožúry, sprievodcov (tiež v angličtine pre turistov) a spomínané vedecké štúdie. Múzeum aktívne propaguje – má atraktívnu webovú stránku s informáciami v niekoľkých jazykoch, je dostupné na sociálnych sieťach a spolupracuje s regionálnou turistickou organizáciou na propagácii (portál Visit Tatry popisuje ponuku múzea a zdôrazňuje nové výstavy[M34]). Spolupráca s umelcami a kultúrnymi inštitúciami prebieha preto, že múzeum poskytuje priestor pre umelecké výstavy (maľba, fotografia) a je zapojené do kultúrnych projektov mesta Poprad (napr. Noc múzeí s účasťou hudobníkov, reenaktorov). Udržiava neustály kontakt s miestnymi školami – učitelia využívajú zdroje múzea na realizáciu regionálnych historických programov.

Kvalita a spokojnosť so službami:

Úroveň spokojnosti návštevníkov Podtatranského múzea je veľmi vysoká, najmä po modernizácii. Návštevníci chvália moderný spôsob prezentácie a jedinečné zbierky. Online recenzie dávajú hodnotenia 4-5/5, čo naznačuje dobrú kvalitu výstavy (napríklad na TripAdvisor múzeum získalo pozitívne recenzie za zaujímavú výstavu o "princovi" a dobre poskytnuté informácie). Návštevníci oceňujú aj fakt, že múzeum je dvojazyčné – popisy a sprievodcovia sú k dispozícii v slovenčine a angličtine a personál sa snaží pomáhať aj v poľštine. Počet recenzií na stránkach ako Google alebo TripAdvisor rastie; Keďže nová výstava priťahuje turistov, zaznelo mnoho nadšených recenzií zdôrazňujúcich vzdelávaciu hodnotu a vizuálnu príťažlivosť výstavy (napr. realistické rekonštrukcie, multimediálne kiosky)[M30]. Negatívne komentáre sú zriedkavé a týkajú sa najmä organizačných záležitostí z obdobia pred modernizáciou (napr. obmedzený čas na dlhodobé rekonštrukčné práce). Momentálne je dostupnosť informácií veľmi dobrá: múzeum má aktualizovanú webovú stránku (tiež v angličtine a čiastočne v poľštine), je tu aj linka/recepcia, kde môžete získať informácie o otváracích hodinách a ponuke. Personál zákazníckeho servisu je chválený za svoju kompetentnosť a priateľskosť – sprievodcovia a zamestnanci radi odpovedajú na otázky a sprievodcovské prehliadky (napr. organizované skupiny) prebiehajú efektívne a s nadšením. Odpoveď na otázky (telefonicky alebo e-mailom) je krátka, čo dokazuje profesionalitu. Múzeum ponúka možnosť rezervácie pre skupiny a nákupu vstupeniek priamo na mieste; Zaviedla tiež online predaj vstupeniek na niektoré podujatia (napr. nočné prehliadky). Online rezervačný systém na trvalé výstavy je možné zaviesť, keď návštevnosť dosiahne veľmi vysokú úroveň – v súčasnosti zvyčajne nie sú žiadne rady, ktoré by bránili nákupu priamo na mieste. Zariadenia pre návštevníkov sú komplexné: v budove sa nachádza šatňa, toalety (prispôsobené pre osoby so zdravotným postihnutím), kútik na oddych. Vedľa múzea nie je vlastná kaviareň, ale v centre Popradu v blízkosti je množstvo podnikov. Je tu múzejný obchod so suvenírmi – môžete si kúpiť repliky predmetov z hrobu, publikácie a drobné darčeky. Múzeum sa stará aj o najmladších – pre deti boli pripravené interaktívne prvky (napr. kútik, kde môžu skladať puzzle s motívom nálezov alebo si vyskúšať repliku oblečenia). Pre seniorov a osoby so zdravotným postihnutím je budova čiastočne prístupná a personál je k dispozícii na pomoc (napr. prístup na nástupište na prízemí). Ponuka je prispôbena rôznym skupinám: sú k dispozícii vzdelávacie programy pre školy, zľavy pre rodiny a špeciálne podujatia pre miestnu komunitu. Úroveň inovácií v kontaktoch s návštevníkmi je vysoká – múzeum využíva sociálne médiá na komunikáciu (virtuálne prezentácie predmetov, historické kuriozity) a plánuje spustiť mobilnú aplikáciu ako audiosprievodcu historickou galériou. Audiosprievodcovia v niekoľkých jazykoch sú k dispozícii na pokladni pre zahraničných turistov, čo je tiež inovatívny prvok služby. Miera návratov návštevníkov rastie – mnohí turisti, ktorí videli len novú archeologickú

výstavu, vyjadrujú ochotu vrátiť sa a navštíviť celú expozíciu po dokončení všetkých prác (prebieha rekonštrukcia átria). Obyvatelia regiónu sú na múzeum hrdí a privádzajú návštevníkov aj spoza Tatranských hôr, čo zvyšuje vernosť miestnej verejnosti. Celkový obraz múzea je vynikajúci: je vnímané ako dynamická, profesionálna inštitúcia, ktorá spája tradíciu s modernitou, a je vzorom úspešnej modernizácie múzea v službách miestnej histórie.[M16][M30].

Potenciál spolupráce a networkingu:

Podtatranské múzeum má rozsiahle skúsenosti s partnerskými projektmi, národnými aj cezhraničnými. Realizovala spoločné výstavné iniciatívy s Tatranským múzeom v Zakopanom – obe inštitúcie podpísali dohodu o spolupráci na podpore kultúrneho dedičstva Tatier[M19]. Výsledkom je m.in vzájomný prístup k zbierkam na výstavách (napr. tradičné horské kostýmy a vybavenie prezentované turistom na oboch stranách hranice) a koordinácia podujatí (napr. Poľsko-slovenská noc múzeí v Tatrách). Ochota spolupracovať je veľmi vysoká – múzeum je ochotné zapojiť sa do tematických sietí. Patrí k Karpatskej archeologickej trase, ktorá spája inštitúcie dokumentujúce pravek Karpát. Aktívne sa tiež zúčastňuje na platformách spolupráce regionálnych múzeí na Slovensku (zdieľa svoje poznatky s menšími inštitúciami v Spiši a Šarysi). Úroveň medziinštitucionálnej komunikácie je príkladná – vedenie múzea pravidelne kontaktuje priemyselných partnerov, organizuje vedecké konferencie a semináre (napr. v roku 2023 sa konalo archeologické sympóziu s účasťou odborníkov z viacerých krajín). Poslanie a hodnoty múzea – ochrana dedičstva Tatranských hôr – sú v súlade s poslaním iných horských múzeí, čo uľahčuje iniciovanie spoločných projektov (napr. plánuje sa vystaviť repliku pohrebnej komory v múzeách v južnom Poľsku s cieľom popularizovať poznanie). Múzeum preukazuje schopnosť zdieľať zdroje: požičiava expozície, sprístupňuje svoje priestory pre vonkajšie výstavy a tiež zdieľa know-how (napr. digitálne 3D modely pamiatok z Popradu môžu byť využité na vzdelávacie účely inými inštitúciami). Miera compatibility s inými subjektmi je vysoká – téma činnosti (archeológia, história horského regiónu) dokonale zapadá do spolupráce s podobnými múzeami (Zakopane, Nowy Targ, Liptovský Mikuláš). Múzeum tiež spolupracuje s vedeckými inštitúciami – napríklad s Ústavom archeológie Slovenskej akadémie vied na rozvoji nálezov. V rámci regiónu spolupracuje s miestnou samosprávou a turistickými organizáciami (Regionálna turistická organizácia) posilňuje sieť podpory kultúry. Celkovo je múzeum aktívnym uzlom múzejnej siete v Karpatoch, čo zvyšuje jeho potenciál pre ďalšie spoločné podniky.

Inovácie a rozvoj:

Podtatranské múzeum sa zaväzuje k zavádzaniu moderných technológií. Vykonáva intenzívnu digitalizáciu zbierok – má vlastný 3D skener na dokumentáciu archeologických pamiatok a efekty diela (e.g. 3D modely predmetov z hrobu) sú verejnosti sprístupnené online alebo na obrazovkách v múzeu. Zúčastňuje sa tiež celoštátneho programu digitalizácie zbierok (údaje sú zasielané do centrálnej databázy SNM)[M18]. V oblasti e-vzdelávania múzeum vytvorilo virtuálnu prechádzku bývalými výstavami (dostupnú na webovej stránke) a plánuje sa vzdelávacia aplikácia o histórii Popradu. Výstava "Knieža z Popradu" obsahuje prvky AR – prostredníctvom mobilných zariadení môžu návštevníci vidieť rekonštrukciu tváre mladého princa alebo prakticky "nakuknúť" do vnútra hrobky v jej pôvodnom stave. Takéto inovácie robia z múzea jedného z lídrov iniciatív inteligentnej kultúry v regióne. Počet výskumných a vývojových projektov je významný: okrem čisto vedeckého archeologického výskumu sa múzeum podieľalo aj na rozvojových projektoch ochrany mokrého dreva (v spolupráci s inštitútmi v Nemecku), ako aj na projekte Virtuálne archeologické krajiny, kde sa testovalo

laserové skenovanie oblasti Popradskej kotliny pri hľadaní neobjavených lokalít. Účasť na inteligentných kultúrnych / e-múzejných iniciatívach sa prejavuje m.in implementáciou fotogrametrie a digitálneho zdieľania zbierok – múzeum sprístupňuje 3D modely pamiatok na internete, čo bolo predstavené na Festivale múzeí v roku 2025 [M37]. Súčasťou aktivít je stratégia udržateľného rozvoja – pri modernizácii budovy boli použité energeticky úsporné riešenia (nové LED osvetlenie v galériách) a vzdelávacie programy sa často dotýkajú témy horskej ekológie (napr. výstavy o prírode Tatier). Múzeum sa snaží minimalizovať dopad na životné prostredie digitalizáciou dokumentácie (menej papiera) a organizovaním podujatí na vzdelávanie o ochrane prírodného dedičstva. Čo sa týka obchodných modelov, inštitúcia zostáva verejná a bezplatná pre obyvateľov regiónu počas vybraných dní, no experimentuje s ďalšími službami: plánuje zaviesť každoročnú vstupnú kartu (predplatné pre miestnych nadšencov, čo zvýši zapojenie komunity) a predaj vybraných 3D modelov ako suvenírov (na 3D tlačiarňach). Zvažuje sa aj využitie blockchainovej technológie na certifikáciu digitálnych kópií diel (hoci zatiaľ je to len nápad). Celkovo múzeum dynamicky rastie – vďaka inováciám v prezentácii a správe zbierok sa stalo modernou inštitúciou, ktorá spája tradičné poslanie s najnovšími úspechmi muzeológie.

Ľudové múzeum v Ždiarzi (Muzeum - Ždiarsky Dom_

Organizácia a riadenie:

Ždiarsky dom je malé mestské múzeum spravované **obcou Ždiar**, miestnou obecnou samosprávou. Formálne je súčasťou komunitnej kultúrnej infraštruktúry (podobne napríklad knižnica alebo turistické informačné centrum). Pôsobí na hranici medzi verejnou inštitúciou a sociálnou iniciatívou – bola založená v roku 1971 z iniciatívy obyvateľov a od začiatku je spravovaná lokálne[M39]. Organizačná štruktúra je jednoduchá: múzeum nemá samostatné oddelenia ani rozsiahlu hierarchiu. Prevádzkovo správu vykonáva rodina alebo skupina ľudí zo Ždiaru, ktorým obec zverila starostlivosť o budovu (múzeum má rodinný charakter, čo znamená, že napríklad niekoľko kurátorov sprevádza turistov)[M40]. Rozhodnutia sa prijímajú centralizovane – najdôležitejšie otázky (napr. investície do budovy) schvaľuje starosta a obecná rada, zatiaľ čo aktuálne aktivity plánuje manažér múzea.

Model riadenia je neformálny, kolegiálnosť vyplýva z rodinnej spolupráce, nie z existencie oficiálneho tímu. Rozvojová stratégia ako samostatný dokument neexistuje; Napriek tomu sa obec stará o zachovanie inštitúcie ako turistickej atrakcie a súčasti kultúrnej podpory, čo je niekedy zahrnuté do miestnych rozvojových plánov cestovného ruchu. Systém riadenia kvality nie je zavedený (žiadne ISO certifikáty ani formálne postupy), ale múzeum je založené na nadšení a tradícii odovzdávanej z generácie na generáciu, čo je jeho "mäkký" systém kvality.

V praxi sú manažéri dlhodobí opatrovatelia – ľudia zo Ždiaru, ktorí poznajú miestnu kultúru. Ich manažérske kompetencie vychádzajú z praktických skúseností s riadením múzea a riadením turistickej dopravy, fluktuácia je nízka (desaťročia sa o regionálnu komoru starajú tí istí ľudia). Vzdelávacia politika nie je formalizovaná – lektori získavajú vedomosti vlastnými skúsenosťami alebo využívajú rady väčších etnografických múzeí. Úroveň digitalizácie manažmentu je minimálna – rezervácie sa robia telefonicky alebo e-mailom[M41], nepoužívajú sa žiadne CRM systémy. Múzejná dokumentácia (záznamy o zbierkach) sa pravdepodobne uchováva tradične (zápisníky, kartotóny).

Spôsob, akým sa rozhodnutia prijímajú, je čiastočne participatívny – miestna komunita má vplyv (obyvatelia darujú exponáty, navrhujú iniciatívy, napríklad organizujú horskú svadbu), hoci formálne rozhodnutia schvaľuje obec.

Spolupráca s verejnými orgánmi spočíva v kontaktoch s okresnými úradmi (napr. pri propagácii regiónu) a s ďalšími múzeami v regióne (voľná vecná spolupráca). Múzeum udržiava kontakt s Tatrom múzeom v Zakopanom – spoločne organizovali výstavy horských kostýmov pre turistov[M42]. Avšak nezúčastňuje sa formálnych múzejných sietí krajiny (kvôli svojmu jedinečnému, miestnemu statusu).

Ekonomika a financie:

Múzeum v Ždiari funguje s veľmi malým rozpočtom, ktorý je súčasťou rozpočtu obce Ždiar. Ročné výdavky na údržbu Ždiarskeho domu sú hradené z prostriedkov miestnej samosprávy – zahŕňajú drobné rekonštrukcie, kúrenie, osvetlenie a odmenu (alebo skôr uspokojenie) pre opatrovateľov. Zdrojmi financovania sú predovšetkým rozpočet obce a príjmy z vstupných vstupeniek.

Štruktúra príjmov je jednoduchá: turisti platia za prehliadky a účasť na atrakciách (napr. jazda kočiarom ťahaným koňom ako ďalšia platená atrakcia)[M41]. Ceny vstupeniek sú mierne a príjem z toho v letnej a zimnej sezóne pokrýva časť prevádzkových nákladov. Obec môže dostávať malé dotácie od okresu alebo z regionálnych programov (napr. na podporu ľudovej kultúry), ale nejde o významné sumy.

Štruktúra nákladov zahŕňa údržbu drevenej budovy (údržba, opravy – napr. strechy), poplatky za energie, dielenské materiály (kostýmy, rekvizity) a odmenu sprievodcov (často zmluvne alebo vo forme sezónnej jednorazovej sumy).

Ziskovosť obchodných aktivít nie je vysoká, ale určité prvky generujú zisk: predaj malých suvenírov a regionálnych remesiel v múzeu (napr. čipky, malé sochy) alebo organizovanie platených výstav (inscenácia "židovskej svadby"). Tieto iniciatívy umožňujú múzeu financovať časť svojich aktivít samofinancovaním – v sezóne sa stáva, že príjmy z lístkov stačia na platenie platov sprievodcov. Možnosť získať externé prostriedky je obmedzená; Múzeum nežiada o veľké granty (nedostatok administratívnych možností na písanie žiadostí). Napriek tomu profituje z malých programov: napríklad získala podporu od Visegrádskeho fondu na folklórne workshopy alebo od cezhraničného mikroprojektového programu PL-SK na kultúrnu výmenu (hoci formálne cezhraničné projekty neexistujú, podpora bola skôr jednorazová)[M42].

Inštitúcia nemá žiadny dlh – výdavky sú upravené podľa schopností obce.

Cenová politika je priateľská k turistom: vstupné stojí niekoľko eur, deti často vstupujú zadarmo alebo za symbolický poplatok, balíky (múzeum + jazda na saňach) sú zľavnené. Obec sa nezameriava na zisk, ale skôr na propagáciu – preto sú ceny nízke. Systém finančného výkazníctva je jednoduchý – múzeum sa účtuje v mestskom rozpočte, finančné výkazy pripravuje obecný úradník (bez samostatného účtovníctva). Transparentnosť je zabezpečená rokovaniami obecnej rady, kde sa schvaľujú výdavky na kultúru.

Investičný potenciál je malý – veľké investície (napr. výstavba nového zariadenia alebo rozšírenie) sa neplánujú, iba menšie rekonštrukcie. Možnosť rozvoja infraštruktúry závisí od vonkajších prostriedkov: ak by sa objavili dotácie, obec by mohla napríklad postaviť ďalší prístrešok pre vonkajšie výstavy.

Spolupráca so súkromným sektorom sa zúži na aktivity súvisiace s turizmom: miestne penzióny a turistické kancelárie propagujú múzeum medzi svojimi hosťami a na oplátku múzeum môže odporučiť ubytovanie alebo reštaurácie (partnerská výmena výhod). Neexistujú formálne PPP, ale napríklad majiteľ neďalekej štýlovej reštaurácie spolupracuje s múzeom (reštaurácia je súčasťou komplexu "Ždiarsky dom")[M39], čo je príkladom miestneho partnerstva – múzeum priťahuje návštevníkov a reštaurácia zdieľa infraštruktúru (toalety, parkovanie).

Štruktúra a zdroje:

Múzeum Ždiarského domu pozostáva z jednej hlavnej budovy – drevenej budovy štylizovanej ako tradičná horská chalupa od začiatku 19. storočia. 20. storočie[M39]. Zaujímavé je, že budova nie je autentickou chatou spred storočia, ale bola postavená v roku 1971 podľa starých architektonických vzorov (inšpirovaných chatkami z rokov 1911 a 1914).[M39]. Napriek tomu je vernou kópiou regionálnych budov a obsahuje výstavu aj štýlovú reštauráciu ("komplex "Ždiarsky dom" zahŕňa tieto dva prvky)[M39]. Múzeum nemá žiadne pobočky ani pobočky – všetky zbierky sú sústredené na jednom mieste.

Výstavná plocha je malá: zahŕňa niekoľko obývacích izieb (približne 3 izby) zariadených v štýle tradičného domu horalov[M43]. Nachádzajú sa tu pôvodné domáce spotrebiče, nábytok, textilie a ľudové kroje regiónu. Okrem toho sú v múzejnom sídle prezentované poľnohospodárske prvky (napr. vozíky, poľnohospodárske náradie) a je tu priestor pre vonkajšie predstavenia. Skladovací priestor je zanedbateľný – väčšina zbierok je vystavená alebo uložená priamo v miestnostiach (často slúžia ako rekvizity pri inscenácii).

Technický stav budovy je dobrý – drevená konštrukcia zo 70. rokov 20. storočia bola udržiavaná obcou (periodické maľovanie, výmena šindľov). V roku 2019 bola vykonaná menšia rekonštrukcia interiéru financovaná z mestského rozpočtu (obnova výstavy)[M44]. Ako drevený predmet vyžaduje neustálu údržbu, no jeho relatívne mladý vek znamená, že nedochádza k vážnemu poškodeniu. Úroveň architektonickej prístupnosti nie je najlepšia – budova bola postavená v tradičnom štýle, čo znamená prahy, úzke dvere a žiadne zariadenia pre ľudí na invalidných vozíkoch. Ak je to potrebné, personál pomáha, ale formálne múzeum nie je prispôbené na plnú prístupnosť.

Zbierky zahŕňajú niekoľko stoviek predmetov súvisiacich s kultúrou Spišských horanov: od nábytku (lavice, truhlice so sochami, príborníky), cez ľudové kroje (sady slávnostných kostýmov Ždiar, vyšívané košele, prvky lyžiarskeho oblečenia z začiatku 19. storočia). 20. storočie), až po domáce vybavenie (drevené misky, maslové panvice, archaické lyže, kónský postroj)[M45]. Historická hodnota týchto exponátov spočíva v tom, že ilustrujú každodenný život obyvateľov Ždiaru a regiónu Spiš spred niekoľkých desaťročí. Väčšina z nich sú dary od obyvateľov a rodinné dedičstvo, nie nevyhnutne jedinečné predmety na národnej úrovni, ale emocionálne a vzdelávacie hodnotné.

Stav zachovania zbierky je uspokojivý – exponáty sa využívajú (napr. návštevníci si môžu vyskúšať časti oblečenia), ale personál sa o ne stará s náležitou starostlivosťou. Oblečenie sa pravidelne čistí a opravuje, drevené predmety sú chránené pred domácimi škodcami. Žiadny profesionálny údržbár – ak je to potrebné, drobné opravy vykonávajú miestni remeselníci.

Úroveň bezpečnosti múzea je pomerne základná: budova je v noci zatvorená, priestor je neformálne osvetlený a strážený (blízkosť obytných budov a reštaurácií zabezpečuje dohľad). Neexistujú žiadne moderné alarmy ani monitorovanie (hoci v posledných rokoch mohla obec

kvôli drevenej konštrukcii nainštalovať detektory dymu). Riziko krádeže je minimalizované relatívne nízkou trhovou hodnotou exponátov a prítomnosťou majiteľov počas dňa.

Technické vybavenie výstavy je skromné a tradičné – interiéry sú vybavené tak, aby odrážali autentický dom (nábytok, sakrálne maľby, látky), nie sú tu typické múzejné vitríny ani multimediálne panely. Prehliadky prebiehajú priamym kontaktom s predmetmi a príbehom sprievodcu. Jediným "multimediálnym" prvkom je niekedy ľudová hudba hraná v pozadí alebo prezentácie počas prednášok pre skupiny, ale v zásade si múzeum zachováva formu múzea pod holým nebom.

Logistické možnosti sú malé: múzeum nemá vlastné vozidlá ani rozsiahle sklady. Exponáty sa zriedka vymieňajú (niekedy niektorý z obyvateľov daruje nový starý predmet, ktorý doplní zbierku). Záznamy o zbierkach môžu byť vedené vo forme inventárnej knihy.

Počet zamestnancov je formálne 1-2 osoby (opatrovateľ a jeho/jej rodina). V sezóne, keď je turistický ruch intenzívny, sú zapojení členovia rodiny alebo miestni sprievodcovia na pomoc (často sú sprievodcovia oblečení v ľudových krojoch, čo dodáva autentickosť)[M41]. Ich kvalifikácia vychádza zo znalostí miestnej kultúry, často priniesených z domova – sú nadšencami spišských horalov.

Miera zamestnanosti dobrovoľníkov je pomerne vysoká v neformálnom zmysle: mnohé aktivity (napr. organizovanie svadobnej inscenácie) sú založené na účasti dobrovoľníckych rezidentov, ktorí vystupujú pre turistov alebo pomáhajú na workshopoch bez odmeny (čerpajúc uspokojenie z propagácie svojej tradície). Formálne tu nie je žiadny dobrovoľnícky program, ale miestna komunita múzeum ochotne a pravidelne podporuje.

Dosah a dopad:

Múzeum Domu Ždiar je miestnou turistickou atrakciou, no vďaka polohe Ždiaru (obľúbeného mesta v Belianských Tatrách) jeho vplyv zasahuje medzi návštevníkov regiónu. Múzeum navštívi ročne niekoľko tisíc ľudí – najmä v lete a zime (v lete sa uskutočňujú výlety do pohoria Pieniny alebo do Bielej Spišskej a v zime turisti z lyžiarskych stredísk v okolí)[M41].

Profil návštevníkov je rôznorodý: zahraniční turisti (významná časť z nich sú Poliáci, vzhľadom na blízkosť hranice a kultúrnu príslušnosť – Podhalskí horalania radi navštevujú toto miesto; sú tu aj Česi, Maďari a dokonca aj ďalší turisti zvedaví na folklór), domáci turisti (Slováci z iných regiónov, napr. tí, ktorí prichádzajú do Tatr, ktorí počuli o "múzeu svadobí horakov") a školské výlety z blízkych miest. Miestni obyvatelia Ždiaru a okolia navštevujú múzeum aj pri príležitosti podujatí (napr. keď sa organizujú špeciálne predstavenia pre miestnu komunitu).

Geografický rozsah dopadu je teda regionálny (susedné kraje) a cezhraničný (je známy aj na poľskej strane – objavuje sa v poľských sprievodcoch ako zaujímavosť). Medzinárodná spolupráca je obmedzená a skôr neformálna: spomínané kostýmové výstavy s Tatrským múzeom v Zakopaných sú príkladom kultúrnej výmeny[M42], hoci to nebolo podporené samostatným projektom EÚ. Múzeum nepatrí do oficiálnych múzejných sietí, ale prostredníctvom miestnych iniciatív je niekedy súčasťou cezhraničných podujatí (napr. horské festivaly s účasťou Poliakov). Účasť v priemyselných organizáciách je zanedbateľná – ako malá inštitúcia nie je členom ICOM, ale niekedy je zastúpená v regionálnych združeniach (napr. Združenie historických obcí Slovenska).

Vzťahy s miestnou komunitou sú vynikajúce: Ždiarsky dom bol postavený z iniciatívy obyvateľov a dodnes je zdrojom hrdosti pre dedinu. Mnohí obyvatelia darovali rodinné pamiatky na výstavu a aktívne sa zapájajú do života múzea – napríklad vystupovaním počas prípravy svadby v Ždiary (turistickej atrakcie, kde sa mladé páry môžu tradične "zosobášiť" ako suveníri)[M41]. Týmto spôsobom múzeum integruje komunitu a upevňuje jej zvyky.

Postavenie múzea v médiách a na internete je mierne, no neustále prítomné: množstvo turistických sprievodcov (tlačených aj online) odporúča navštíviť Dom Ždiar ako povinnú zastávku v Ždiari. Na sociálnych sieťach je profil (spravovaný nadšencami), kde sa zdieľajú fotografie návštevníkov v ľudových krojoch a podobne. Na recenzných platformách ako TripAdvisor a Google múzeum získalo stovky recenzií a vysoké priemerné hodnotenie (približne 4,5/5), čo dokazuje spokojnosť návštevníkov[M46]. Dosah týchto recenzií je medzinárodný – napríklad turisti z rôznych krajín zverejňujú fotografie zo svojej návštevy v kostýmoch horalov, čo je najlepšia propagácia. Uznanie značky múzea v národnej perspektíve je nízke (ide skôr o špecifickú atrakciu), no medzi návštevníkmi Tatrských hôr je pomerne známe a spojené s autentickým folklórom.

Ekonomický dopad múzea na región je ťažké oddeliť, no nepochybne obohacuje turistickú ponuku Ždiaru a motivuje návštevníkov zostať dlhšie (nielen kvôli horám a lyžovaniu, ale aj kvôli dávke kultúry). Turisti navštevujúci múzeum často využívajú susednú reštauráciu, kupujú miestne suveníry – takže múzeum generuje určitú návštevnosť v miestnej ekonomike. Navyše, zamestnávaním miestnych sprievodcov a zapojením ľudových umelcov (napr. predajom ich remesiel tam) prispieva k dodatočným príjmom obyvateľov a podporuje pestovanie tradičných remesiel.

Typ a profil činnosti:

Ždiarsky dom je etnografické múzeum pod holým nebom, ktoré sa zameriava na ľudovú kultúru spišských horalov. Témou múzea je každodenný život, zvyky a tradície obyvateľov Ždiaru pred niekoľkými desaťročiami. Výstava ukazuje tradičnú výzdobu komory horala, vianočné kostýmy (mužské aj ženské), prvky rituálov (napr. svadobná scéna) a nástroje poľnohospodárskej a pastierskej práce.

Podstatný rozsah je lokálny – príbeh sa týka konkrétnej dediny a mikroregiónu (okolie Magura Spišska). Avšak vzhľadom na podobnosť karpatských kultúr má poslanstvo širšiu hodnotu, ktorá návštevníkov približuje k všeobecnému obrazu bývalého života horalov. Múzeum funguje sezónne – najintenzívnejšie v zime (december-apríl) a lete (júl-september), keď Ždiar navštevuje najviac turistov. Počas týchto období je otvorená denne (v určitých časoch)[M47]. Mimo sezóny (október-november a máj-jún) premáva v obmedzenom režime – len v vybrané dni v týždni alebo na telefonickú žiadosť skupiny[M48]. Tento cyklus je prispôbený turistickej doprave (nízka mimo sezóny). Múzeum možno opísať ako interaktívny kultúrny zážitok – návštevníci nielen prezerajú expozície, ale aktívne sa zapájajú do určitých prvkov.

Inovativnosť výstavy spočíva v zapojení návštevníkov: je možné obliecť sa do tradičného ždiarskeho kostýmu a zahrať úlohu pri inscenácii (napr. pamätná fotografia nevesty a ženicha v kostýmoch horakov)[M41]. Múzeum ponúka inscenáciu starej horskej svadby – záujemcovia sa môžu "zosobášiť" podľa miestneho zvyku (samozrejme symbolicky), čo je atrakcia a živá lekcia folklóru[M41]. Okrem toho sa organizujú jazdy kočiarom ťahaným koňmi po vidieku v balíku s návštevou múzea a občerstvením s miestnymi špecialitami[M41]. Tieto prvky robia ponuku veľmi atraktívnou a nezvyčajnou, hoci nie sú založené na technológii, ale na sociálnej interakcii. Stupeň tematickej špecializácie je vysoký – múzeum sa zameriava výlučne na

kultúru jedného mikroregiónu a dokonca aj na vybrané aspekty (konštrukcia, odevy, svadobné zvyky). Vďaka tomu je posolstvo zrozumiteľné a hlboké.

Počet dočasných výstav je minimálny – v skutočnosti sa tu klasické dočasné výstavy neorganizujú, pretože priestor sa využíva len na trvalé výstavy. Na druhej strane sú tu tematické predstavenia (napr. sezónne prezentácie vianočných zvykov – koledovanie, zdobenie chalupy a pod.), ale prebiehajú ako súčasť trvalého usporiadania, nie prostredníctvom výmeny exponátov. Vedecká činnosť múzea je obmedzená – nevykonáva výskum v akademickom zmysle. Napriek tomu pestuje a upevňuje poznatky o kultúre regiónu a strážcovia sú niekedy konzultantmi pre etnografov z väčších múzeí (zdieľajú miestne príbehy, pomáhali zapisovať legendy a zvyky Ždiaru).

Vzdelávacia ponuka múzea je neformálna: školské skupiny si tu môžu vychutnať živú historickú lekciu (deti sa prezliekajú do kostýmov, učia sa horský tanec alebo základy dialektu). Múzeum sa zapája do iniciatív ako "vzdelávacia trasa" – v oblasti je chodník s tabulami a návšteva múzea je jedným z bodov vzdelávacieho programu o regióne. Avšak nevedie pravidelné workshopy (okrem pevných inscenácií).

Vydavateľská činnosť je obmedzená na jednoduché materiály – múzeum kedysi vydalo skromnú informačnú brožúru s popisom histórie a tradícií Ždiaru (dostupnú na mieste v niekoľkých jazykoch). Viac informácií je skôr publikovaných tretími stranami (sprievodcov, články o regióne, v ktorých sa často uvádza Ždiarsky dom ako zdroj). Propagácia prebieha najmä ústnym podaním a miestnymi kanálmi – múzeum profituje z toho, že takmer každý penzión v Ždiare ho odporúča svojim hosťom.

Neexistuje formálna spolupráca s umelcami, hoci sa za spoluprácu považuje, keďže miestni ľudoví umelci (horské kapely, remeselníci) sú niekedy pozývaní na podujatia v múzeu (napr. koncert horskej hudby pre skupiny turistov). Spolupráca s inými kultúrnymi inštitúciami je obmedzená na výmenu skúseností so susednými múzeami pod holým nebom (napr. múzeum pod holým nebom v Zuberci alebo Stará Lubovna – neexistujú formálne dohody, ale strážcovia sa poznajú z regionálnych konferencií). Vzťahy so školami sú relatívne stabilné – miestna základná škola vedie vyučovanie v regióne a mladí ľudia niekedy pomáhajú s organizáciou folklórnych podujatí.

Kvalita a spokojnosť so službami:

Múzeum má medzi návštevníkmi veľmi dobrú povesť. Spokojnosť turistov je vysoká – oceňujú autenticitu zážitku a priamy kontakt s kultúrou. V online recenziách sa často zdôrazňuje, že hoci je múzeum malé, návšteva priniesla veľa dojemov a poznatkov. Interaktívne prvky sú obzvlášť chválené – možnosť vyskúšať si outfit alebo zúčastniť sa krátkeho "vystúpenia" si dlho pamätáme. Na TripAdvise je Ždiarsky dom na vrchole zoznamu atrakcií v Ždiari, s hodnotením približne 4,5/5 na základe desiatok recenzií[M46]. V recenziách čítame, že "malé, ale zaujímavé múzeum života Highlanderov – krásne exponáty, priateľskí sprievodcovia"[M49].

Dostupnosť informácií pre návštevníkov je zabezpečená základným spôsobom: webová stránka obce Ždiar zobrazuje otváracie hodiny a kontaktné údaje sprievodcu[M47]. Informácie na mieste poskytuje osobný sprievodca (v slovenčine alebo poľštine – personál hovorí dialektom zrozumiteľným pre Poliakov a často ovláda aj poľštinu; je tiež možnosť sprievodcu v angličtine v jednoduchom jazyku). Tlačené materiály (letáky) sú dostupné v rôznych jazykoch, ale väčšina informácií je ústne rozprávanie.

Zákaznícky servis je veľmi vysoko hodnotený: sprievodcovia a opatrovníci sú známi svojou veľkou pohostinnosťou a humorom. Turisti sa cítia vítaní – počujú miestne príslovia, zapájajú sa do zábavy (napr. tancujú alebo si obliekajú kostým), čo vytvára pozitívnu atmosféru. Čas reakcie na potreby hostí je okamžitý, pretože skupiny sú malé a služba flexibilná (napríklad ak príde viac ľudí mimo štandardných hodín, často ich pustia dnu a uvedú ich, ak je k dispozícii len opatrovať). Vstupenky sa kupujú priamo na mieste – neexistuje formálny online rezervačný systém, hoci organizované skupiny si dohodnú termín telefonicky alebo e-mailom a všetko prebieha hladko.

Zariadenia pre návštevníkov sú skromné, ale dostatočné: hneď vedľa múzea sa nachádza regionálna reštaurácia, kde sú k dispozícii toalety a parkovisko (návštevníci múzea ich môžu využívať, hoci múzeum nemá vlastné). Samotná prehliadka trvá krátky čas (20-30 minút), takže nie je potrebné špeciálne oddychové zóny. Pre rodiny s deťmi je múzeum atrakciou – deti sa môžu dotknúť exponátov, čo je inde zriedkavé. Pre starších je výhodné, že nemusíte cestovať na veľké vzdialenosti (izby sú na jednej úrovni).

Prispôbenie ponuky špeciálnym skupinám spočíva najmä v úprave príbehu: sprievodca môže rozprávať farebné príbehy deťom (jednoduchšie, s prvkami zábavy) aj dospelým (podrobnejšie). Bohužiaľ, ľudia s motorickým postihnutím majú ťažkosti (lezenie po schodoch, stiesnené), čo je nevýhoda – snažili sa to minimalizovať, napríklad sprístupnením časti výstavy vonku v lete.

Inovácia pri práci s návštevníkmi nie je o technológii, ale o forme interakcie. Múzeum nepoužíva mobilné aplikácie ani audio sprievodcov, ale zaviedlo jedinečnú formu "živého múzea", kde sa návštevníci na istý čas stávajú hercami – a to je jeho konkurenčná výhoda. Pamätné fotografie v kostýmoch horakov zohrávajú podobnú úlohu ako fotobúdky alebo AR v moderných múzeách – poskytujú osobný, emocionálny zážitok.

Miera návratov do múzea je medzi turistami vracajúcimi sa do Ždiaru pomerne vysoká – niektorí si opäť privedú priateľov alebo rodinu, aby im miesto ukázali. Pre bežného turistu je to však jednorazová atrakcia (vidieť ho úplne vyčerpá zvedavosť). Napriek tomu veľké množstvo hostí vyhlasuje, že by múzeum radi navštívili pri príležitosti ďalšieho pobytu, pretože atmosféra bola nezabudnuteľná.

Celkový obraz múzea v očiach zákazníkov je veľmi pozitívny: pôsobí ako autentické, "duševné" miesto, ktoré vedú skutoční nadšenci, kde sa môžete vrátiť v čase. Mnohí turisti považujú túto návštevu za najzaujímavejšiu kultúrnu spomienku z výletu do Tatrských hôr.

Potenciál spolupráce a networkingu:

Napriek malému rozsahu sa Múzeum Ždiarskeho domu podieľalo na niektorých miestnych partnerských projektoch. Má skúsenosti so spolupracou s Tatrským múzeom v Zakopanom, s ktorým boli organizované už spomínané výstavy tradičných horských kostýmov – čo ukázalo pripravenosť na kultúrnu výmenu cez hranice[M42]. Okrem toho je múzeum súčasťou miestnej siete turistických atrakcií v regióne – spolupracuje s národnými parkmi (napr. TANAP ich propaguje v priečinkoch ako súčasť kultúrneho dedičstva). Ochota spolupracovať je vysoká, ale zdroje sú obmedzené – ak sú návrhy (napríklad účasť na Európskych dňoch dedičstva alebo folklórnych podujatiach), múzeum sa rád zapojí, pokiaľ to správcovia dokážu zvládnuť.

Úroveň medziinštitucionálnej komunikácie je pomerne neformálna: horali zo Ždiary majú kontakty s horskými komunitami na poľskej strane (vymieňajú si kapely na festivaly, spievajú koledy). Komunikácia s múzejnými inštitúciami prebieha najmä prostredníctvom osobných

vzt'ahov (napr. zamestnanci múzeí Spiš alebo Lubovňa poznajú správcov domu Ždiarského a vymieňajú si skúsenosti počas priemyselných podujatí). Poslaním múzea – uchovávať a prezentovať miestne tradície – je v súlade s poslaním mnohých karpatských múzeí pod holým nebom, čo vytvára potenciál širšej siete. Formálne však múzeum nie je napríklad súčasťou Asociácie múzeí pod holým nebom, kvôli svojmu malému rozsahu.

Možnosť zdieľať zdroje je obmedzená – múzeum má málo "tvrdých" zdrojov na zdieľanie, ale napríklad je ochotné zdieľať kostýmy alebo účastníkov na projektoch (napríklad sa zúčastnilo dokumentu o kultúre Highlanders, kde poskytlo rekvizity a kostýmy).

Miera kompatibility s inými subjektmi je vysoká v prípade organizátorov turizmu a horskej kultúry – téma múzea dokonale zapadá do folklórnych programov. To bolo viditeľné napríklad počas spoločnej propagácie so susedným múzeom pod holým nebom v Lubovne, kde sa Ždiarského dom predstavil ako hosť.

Na záver, múzeum pôsobí v úzkej symbióze s miestnou komunitou a turistickým priemyslom, čo je jeho najdôležitejšia sieť spolupráce. Potenciál širšej siete (napr. projekt Karpatskej kultúrnej trasy) existuje, no jeho realizácia by si vyžadovala organizačnú podporu zvonku, keďže múzeum samo nemá personál na intenzívnu účasť na medzinárodných programoch.

Inovácie a rozvoj:

Ždiarsky dom je inštitúcia, ktorá si váži tradíciu, takže implementácia moderných digitálnych technológií je tu minimálna. Múzeum nedigitalizuje svoje zbierky profesionálne – nemá online databázy ani digitalizované zbierky (hoci jednotlivé fotografie exponátov sú zverejnené na webovej stránke alebo na sociálnych sieťach). E-learningové alebo AR/VR aplikácie nie sú plánované kvôli povahe zariadenia. Inováciou v ich prípade je skôr koncept živého múzea – tu je technológia nahradená priamym kultúrnym zážitkom. Počet výskumných a vývojových projektov zahŕňajúcich múzeum je nulový; Dá sa však povedať, že v oblasti kultúrnej animácie prijímajú nové iniciatívy – napríklad vyvíjajú program inscenácie pre čoraz väčšie skupiny (to je vývoj ponuky). Účasť na iniciatívach inteligentnej kultúry je zanedbateľná – múzeum funguje analógovým spôsobom. Avšak tradície tu akoby inšpirujú inovácie: napríklad v roku 2025 boli organizované workshopy, kde mladí obyvatelia dokumentovali staré zvyky pomocou moderných fotoaparátov (ide o súčasť projektu riadeného okresom, v ktorom bol jedným z bodov Ždiarského dom) – to ukazuje, že je možné spojiť tradíciu s novými spôsobmi prezentácie (digitálna dokumentácia folklóru). Stratégia udržateľného rozvoja múzea sa prejavuje starostlivosťou o životné prostredie a kultúru: budova je drevená (ekologický materiál), podporuje sa využívanie koňskej dopravy (jazdy na saniach namiesto motorových atrakcií), čo má ekologický aj vzdelávací rozmer. Okrem toho múzeum prenáša hodnoty úcty k prírode (bývalý život v harmónii s prírodou) – nejde o formálnu "zelenú stratégiu", ale o dôležité posolstvo.

Nové obchodné modely tu pravdepodobne nevzniknú – múzeum nepredáva vstupenky vo forme predplatného ani digitálnych balíkov. Zaujímavým faktom môže byť zavedenie kombinovanej ponuky s reštauráciou a atrakciou, čo je určitá marketingová inovácia: hosť si kúpi balík "múzeum + večera + jazda na sane", ktorý zvyšuje atraktivitu a príjmy (ide o formu krížového predaja turistických služieb). Samozrejme, nejde o NFT alebo mikroplatby za digitálny obsah – povaha podnikania a rozsah takéto riešenia nevyžadujú. Rozvoj múzea spočíva najmä v zlepšovaní foriem odovzdávania tradície. V posledných rokoch sa napríklad scenár organizovania svadby rozšíril o nové prvky piesní a zvykov, čo možno považovať za programovú inováciu založenú na etnografickom výskume.

Na záver, Ždiarsky dom zostáva verný tradičným a "analógovým" metódam a jeho vývoj je skôr o prehlbovaní autenticity zážitku než o technologických inováciách – ktoré mimochodom zodpovedajú očakávaniam jeho príjemcov.

Múzeum Spiš v Levoji, pobočka Slovenského národného múzea

Organizácia a riadenie:

Múzeum Spiš v Levoči je **pobočkou Slovenského národného múzea (SNM)**, najväčšej múzejnej inštitúcie v krajine. Formálne ide o štátne národné múzeum so sídlom pobočky v Levoči[M90].

Právna forma: štátna inštitúcia podriadená Ministerstvu kultúry Slovenskej republiky (prostredníctvom sídla SNM v Bratislave). Avšak má značnú operačnú autonómiu ako pobočka.

Organizačná štruktúra Múzea v Spiši je rozsiahla vďaka širokému spektru aktivít: zahŕňa niekoľko lokalít (múzeum v Levoči, hrad Spiš – Spišský hrad, Dom majstra Pavla, Stará radnica v Levoči)[M91]. V rámci pobočky boli oddelené podstatné katedry (napr. dejiny umenia, archeológia, pedagogika), administratíva a technické oddelenia. Vede ju vedúci pobočky/riaditeľ menovaný Generálnym riaditeľstvom SNM. Model riadenia je čiastočne centralistický (SNM definuje strategické ciele a rozpočet, niektoré rozhodnutia – napr. personálne rozhodnutia o pozíciách – schvaľuje centrála) a čiastočne decentralizovaný (samotná pobočka plánuje výstavy, vykonáva výskum, spravuje pridelené prostriedky v rámci rozpočtu). Vedenie pobočky (riaditeľ) má pomoc rady pobočky (zloženej z vedúcich oddelení), ale nakoniec konzultuje mnohé záležitosti s vedením SNM v Bratislave.

Rozvojová stratégia je jasne definovaná v dokumentoch SNM – jednou z priorít SNM je starostlivosť o svetové dedičstvo UNESCO (ktoré zahŕňa hrad Spiš a pamiatky v Levoči), preto pobočka realizuje projekty UNESCO (napr. obnova hradu Spiš) ako súčasť stratégie[M92]. Pobočka má tiež vlastné plány na rozvoj výstav a služieb (napr. plán vybudovať nové turistické centrum na zámku, plán digitalizácie zbierky gotických sôch) v súlade so strategickou misiou SNM.

Systém riadenia kvality nie je formálne rozlíšený, ale ako štátna inštitúcia múzeum dodržiava normy (SNM sa snaží zavádzať systémy riadenia kvality, napríklad pri manipulácii s turistickou dopravou, najmä na hrade Spiš). Pobočka má množstvo certifikátov a ocenení (hrad Spiš získal napríklad Zlatý certifikát za kvalitu turistickej atrakcie v roku 2021).

Vedenie katedry je vysoko kvalifikované: riaditeľ (historik), vedúci katedier (archeológ, historik umenia, konzervátor). Fluktuácia nie je vysoká – predchádzajúci riaditeľ riadil oddelenie niekoľko rokov, teraz došlo k generačnej výmene. V SNM dochádza niekedy k politickým zmenám na manažérskych pozíciách – napríklad v roku 2022 bol vymenovaný generálny riaditeľ SNM a zmenili sa aj niektorí manažéri pobočiek. V prípade Levoče však nebola častá výmena – skôr stabilita.

Dodržiava sa vzdelávacia politika : zamestnanci pobočky sa zúčastňujú školení SNM (napr. v digitalizácii, službách pre turistov so zdravotným postihnutím), ako aj na medzinárodných konferenciách (kurátori gotických zbierok chodia na konferencie v Poľsku a Českej republike, aby zdieľali svoje skúsenosti).

Úroveň digitalizácie manažmentu je pomerne vysoká: pobočka používa spoločný SNM systém na evidovanie zbierok, má online systém rezervácie lístkov na hrad Spiš (aby zvládla veľkú premávku). Bol tiež zavedený systém počítania a kontroly turistickej dopravy na hrade (turniketové brány). V administratíve sa na dokumentáciu používa intranetová platforma SNM.

Spôsob rozhodovania je zmiešaný: finančné a personálne rozhodnutia sú dôležitejšie – hierarchické (po schválení vedením SNM), programové rozhodnutia – v pobočke sa používa kolegiálny štýl (napr. plán výstav a podujatí určuje personálna rada). Je tu priestor pre iniciatívy zdola nahor – zamestnanci môžu navrhovať vlastné projekty (napr. archeológovia pobočky navrhli výskumný projekt priekopy hradu, ktorý bol zahrnutý do plánu).

Spolupráca s verejnými orgánmi je intenzívna na mnohých úrovniach: pobočka úzko spolupracuje s miestnou samosprávou Levoče (napr. spoločne organizujú mestské podujatia, koordinujú turistickú dopravu – mesto spravuje parkoviská pri hrade). Okrem toho región prostredníctvom úradov okresu a regiónu podporoval napríklad propagáciu UNESCO. S Ministerstvom kultúry – každodenná spolupráca, pretože SNM je štátne (minister schvaľuje napríklad vstupné do zámku). Pobočka tiež intenzívne spolupracuje s ďalšími múzeami SNM – je súčasťou veľkej stavby, takže dochádza k výmene zamestnancov (odborníci z Levoče pomáhali napríklad v múzeu Betliar po požiari miestneho hradu).

Ekonomika a financie:

Pobočka SNM v Levoči je financovaná predovšetkým zo štátneho rozpočtu prostredníctvom sídla SNM.

Ročný rozpočet je značný, čo je zásluhou udržiavania silnej pamiatky a intenzívneho turistického ruchu. Presné sumy nie sú zverejnené, ale dá sa odhadnúť, že náklady na pobočku dosahujú niekoľko stoviek tisíc eur ročne, z čoho veľkú časť tvoria platy mnohých zamestnancov a náklady na údržbu hradu Spiš (údržba ruín, infraštruktúra). Stabilita financovania je relatívne dobrá – štát poskytuje pevné prostriedky na fungovanie (mzdy, základné výdavky), zatiaľ čo investičné výdavky sa realizujú na projektovej báze (napr. renovácie a investície sú pokryté grantmi a programami).

Štruktúra príjmov pobočky je rozmanitá: hlavným pilierom sú štátne dotácie (viac ako polovica rozpočtu) a jej vlastné príjmy z lístkov zohrávajú veľkú úlohu – hrad Spiš je jednou z najnavštevovanejších atrakcií, s návštevnosťou až 150-200 tisíc ročne[M93], ktorá generuje príjmy niekoľko stoviek tisíc eur. Okrem toho sú príjmy z poradenstva, parkovísk (hoci tie spravuje mesto, časť ide na údržbu zariadenia), predaja suvenírov (obchody na zámku a v múzeu v Levoči), prenájmu priestorov (zámok sa niekedy prenajíma na filmové podujatia a Dom majstra Pavla má občas prenajímanú koncertnú sálu). Ďalšie zdroje zahŕňajú množstvo grantov – pobočka získava finančné prostriedky EÚ (napr. v rokoch 2014-2020 z regionálnych a Interreg fondov pre projekty UNESCO), ciele ministerstvá dotácie (každý rok minister prideliť prostriedky na konkrétny projekt, napr. digitalizáciu gotických sôch).

Štruktúra nákladov: personálne náklady majú veľký podiel (pobočka zamestnáva niekoľko desiatok ľudí: sprievodcov, údržbárov, administratívu – to generuje fixné náklady). Okrem toho údržba budov – hradu Spiš, ako ruiny na skale, si vyžaduje neustále ochranné práce (náklady na konzervátorov, stavebné materiály, štrukturálne monitorovanie skaly), čo je dôležitá položka. Údržba múzeí v Levoči (Dom majstra Pavla, Radnica) zahŕňa náklady na vykurovanie a bezpečnosť. Investície (napr. výstavba novej prístupovej cesty k hrade, modernizácia výstav) sú financované grantmi.

Ziskovosť obchodných aktivít departementu je vysoká pre kultúrnu inštitúciu – hrad Spiš prináša značné príjmy, ktoré niekedy prevyšujú náklady na jeho prevádzku (najmä v rekordných rokoch). Napríklad v roku 2019 bolo na zámku zaznamenaných 250 tisíc turistov[M32], čo predstavuje niekoľko stoviek tisíc € príjmov – z ktorých významná časť mohla byť reinvestovaná (samozrejme, pobočka SNM nie je orientovaná na zisk, ale jej vlastné príjmy výrazne podporujú rozpočet). Vydavateľstvá sú tiež ziskové (napr. predaj replík gotických sôch, miniatúr oltára Majstra Pavla generuje určitý príjem). Vo všeobecnosti je táto pobočka jednou z mála v SNM, ktorá nie je v deficite vďaka turizmu.

Schopnosť získať externé finančné prostriedky je vynikajúca: ako správca UNESCO múzeum úspešne požiadalo o financovanie obnovy hradu Spiš – v rokoch 2009-2014 sa mu podarilo získať niekoľko miliónov eur (m.in. z fondov EHP a Nórska) na záchranu múrov[M92]. Ministerstvo tiež každoročne udeľuje dotácie – napríklad v roku 2023 pobočka získala dotáciu na nové gotické výstavy[M92]. Súkromný sektor tiež sponzoruje určité veci – napríklad sponzori z technologického priemyslu podporujú digitalizáciu (darované vybavenie).

Úroveň dlhu pobočky je nulová – rozpočtové inštitúcie sa nemôžu zadlžiť. Veľké investičné projekty sa realizujú až po zabezpečení financovania (čo niekedy spomaľuje tempo práce).

Cenová politika pobočky je kompromisom medzi dostupnosťou a potrebou regulovať návštevnosť. Vstupenky na hrad stoja približne 8-10 € (bežne) – čo je na slovenské podmienky pomerne veľa, ale zodpovedá to vysokej hodnote atrakcií a je to prijateľné pre turistov (počet návštevníkov neklesá, dokonca rastie). Sú zľavnené aj rodinné lístky. Vstup do Domu majstra Pavla a radnice v Levoči je oveľa lacnejší (približne 3-4 €) na podporu. Cenová politika tiež zohľadňuje balíky (napr. kombinovaný lístok na niekoľko miest UNESCO v regióne – ktorý bol plánovaný a testovaný).

Systém finančného výkazníctva a transparentnosti je prísny – pobočka predkladá správy sídlu SNM a SNM podlieha auditom Najvyššieho kontrolného úradu. Ako štátna inštitúcia je rozpočet pobočky verejný v rámci rozpočtu SNM (rozdelený podľa pobočiek). Okrem toho sa úplné reportovanie vzťahuje na externé projekty.

Investičný potenciál je veľký: pobočka má pred sebou ďalší rozvoj – plánuje napríklad výstavbu návštevníckeho centra na hrade a renováciu ďalších častí ruín (čo si vyžaduje ďalšie milióny eur, snaží sa ich získať z novej perspektívy EÚ). UNESCO tiež stanovuje požiadavky na trvalú ochranu – existuje potenciál na investície, pretože projekty sú dobre pripravené a majú prioritu vlády.

Spolupráca so súkromným sektorom má rôzne podoby: hoci pobočka nemá partnerstvá PPP v správe zariadení (hrad a múzeá sú štátne), spolupracuje so súkromnými prevádzkovateľmi pri riadení turistickej dopravy – napríklad niektoré služby na zámku (obchod so suvenírmi, kaviareň) prevádzkujú súkromní nájomcovia v dohode s múzeom. Na podujatiach (stredoveké festivaly) sú tiež sponzorované súkromné spoločnosti (čo poskytuje finančnú injekciu a podporuje logistiku).

Múzeum Spiša v Spišskej Novej Vesi (Muzeum Spiša in Spišská Nová Ves)

Organizácia a riadenie.

Múzeum Spiš v Spišskej Novej Vesi je verejná kultúrna inštitúcia (tzv. príspevková organizácia) podriadená miestnej samospráve Košického kraja[N1]. Od roku 2002 je organizátorom (zakladajúcim orgánom) múzea Košický samosprávny región – regionálna vláda prevzala inštitúciu, pôvodne založenú v roku 1951, v rámci decentralizačných reforiem[N1][N2]. Múzeum funguje v súlade so slovenským múzejným zákonom a má aktualizovaný zákonný zoznam zakladateľov schválený organizátorom[N1]. Organizačná štruktúra zahŕňa **sídlo v historickej Provinčnej kupole (bývalá renesančná radnica) v centre Spišskej Novej Vesi** a štyri pobočky s vlastnými výstavami:

Kaštieľ Markušovce (Zámok Markuszowce – výstava historického nábytku),

Letohrádok Dardanely (Pavilón Dardanel – výstava klávesových hudobných nástrojov),

Národopisné múzeum Smižany (Etnografické múzeum v Smižany – ľudová kultúra stredného regiónu Spiš)

a **rodný dom kapitána Jána Nálepku** (rodinný dom kapitána Nálepku v Smižanách)[N3].

Múzeum má decentralizovanú štruktúru s pobočkami, ale manažment je centralizovaný – riaditeľ múzea (menovaný regionálnymi orgánmi) dohliada na celok a jednotlivé pobočky fungujú ako súčasť organizácie. Model riadenia je založený na jednoosobnom riaditeľskom riadení, podriadenom regionálnej vláde s podporou vedúcich oddelení (historických, prírodných, etnografických atď.). Rozvojová stratégia inštitúcie je nepriamo určená regionálnymi kultúrnymi plánmi – neexistujú verejné, samovydávané strategické dokumenty múzea, ale realizované projekty (napr. modernizácia výstav, digitalizácia zbierok) naznačujú snahu modernizovať ponuku a zachovať dedičstvo[N4][N5].

Múzeum nezaviedlo formálne systémy manažmentu kvality typu ISO, ktoré fungujú podľa štátnych štandardov pre múzeá (Zákon o múzeách a galériách)[N1].

Manažment je skúsený – inštitúciu riadia profesionálni muzeológovia a fluktuácia na pozícii riaditeľa je nízka (funkciu často vykonávajú dlhodobí zamestnanci, čo zabezpečuje kontinuitu). Múzeum sa stará o kompetencie stáleho personálu: kurátori a výskumníci majú vzdelanie v odbore a prostredníctvom účasti na projektoch a spolupráce s inými inštitúciami získavajú ďalšie skúsenosti (formálna vzdelávacia politika nie je verejne zdokumentovaná, ale prax účasti na konferenciách alebo projektoch naznačuje rozvoj kompetencií).

Úroveň digitalizácie manažmentu je mierna – múzeum prevádzkuje vlastnú webovú stránku a ako miestna samospráva zverejňuje registre zmlúv, faktúr a objednávok na internete[N6]. Okrem toho sa zúčastňuje programov digitalizácie zbierok, ktoré si vyžadovali implementáciu elektronických záznamových nástrojov[N4].

Rozhodnutia sa prijímajú hierarchicky (riaditeľ – vedúci oddelení – zamestnanci), s podstatnými konzultáciami; V prípade kľúčových otázok (napr. investícií) sú potrebné schválenia organizátora (miestnej samosprávy).

Múzeum úzko spolupracuje s verejnými orgánmi – je financované a dohliadané regionálnymi orgánmi, profituje z dotácií Ministerstva kultúry Slovenskej republiky (napr. na digitalizačné a vzdelávacie projekty)[N4] a na miestnej úrovni spolupracuje s miestnymi samosprávami (napr. obec Smižany podporuje pobočky vo svojom území). Okrem toho inštitúcia udržiava vzťahy s

d'alšími múzeami – ako v regióne (napr. Podtatranské múzeum v Poprade)[N7], ako aj príležitostne v zahraničí (karpatské projekty) – ktoré podporujú participatívny aspekt manažmentu prostredníctvom partnerstiev.

Ekonomika a financie.

Múzeum Spiš je jednou zo stredne veľkých regionálnych inštitúcií so stabilným, hoci obmedzeným, rozpočtom. Ročný rozpočet je založený najmä na dotácii z rozpočtu Košického kraja, ktorá pokrýva náklady na prevádzku múzea a platy zamestnancov. Tento rozpočet je relatívne stabilný – ako kultúrna inštitúcia miestnej samosprávy má múzeum zaručené financovanie na základe finančného plánu regiónu, hoci výška finančných prostriedkov sa môže líšiť v závislosti od rozpočtových možností miestnej samosprávy v danom roku.

Zdroje financovania sú rôznorodé: okrem grantov od organizátora múzeum získava príjmy aj z vlastných aktivít (predaj vstupeniek do centrály a pobočiek, výnosy z predaja publikácií a suvenírov, alebo poplatky za sprievodcovské služby).

Štruktúra príjmov však naznačuje dominanciu verejných prostriedkov – lístky a suveníry tvoria menšiu časť rozpočtu a subjektívne a cielené dotácie sú kľúčové.

Múzeum aktívne žiada o externé financie: zúčastnilo sa projektov spolufinancovaných z prostriedkov EÚ a ministerských fondov (napr. program digitalizácie zbierok spolufinancovaný Ministerstvom kultúry Slovenskej republiky a miestnou samosprávou)[N4]. Príkladom je modernizácia výstavy hudobných nástrojov v pavilóne Dardanely – projekt podporili fondy Európskej únie (ERDF) a regionálny rozpočet[N5]. Štruktúra nákladov múzea zahŕňa predovšetkým personálne náklady (platy tímu niekoľkých desiatok ľudí), náklady na údržbu a správu historických budov (energetika, prebiehajúce rekonštrukcie), náklady na konzerváciu a zachovanie zbierok, ako aj finančné prostriedky na programové aktivity (organizácia výstav, vzdelávanie, propagácia). Podiel investícií do štruktúry výdavkov rastie v rokoch realizácie projektov – napr. renovácie a modernizácia výstav financovaných z externých zdrojov.

Komerčné aktivity múzea (predaj suvenírov, prenájom priestorov na špeciálne podujatia a pod.) majú obmedzený rozsah a predstavujú skôr prídavok než významný zdroj zisku – ziskovosť týchto aktivít je nízka, pretože poslaním múzea nie je generovať zisk, ale sprístupniť dedičstvo.

Schopnosť získavať externé financie je na slušnej úrovni: múzeum sa zúčastnilo projektov financovaných z fondov EÚ (napr. Interreg, regionálne projekty) a získava ministerské granty (napr. na digitalizáciu, vzdelávanie)[N4]. Pomer dlhu inštitúcie je nulový – ako jednotka verejného finančného sektora múzeum neberie komerčné pôžičky; Väčšie investície sa realizujú s podporou cielených dotácií namiesto prostredníctvom dlhu.

Politika cien vstupeniek je mierna a orientovaná na sociálne aktivity – ceny sú prispôsobené miestnym podmienkam (niekoľko eur pre dospelých, zľava pre deti a seniorov, rodinné balíky), aby sa podporili návštevy. Ďalšie služby (napr. prehliadky Markušovského hradu alebo etnografického múzea pod holým nebom) môžu byť predmetom samostatných, primeraných poplatkov. Múzeum uplatňuje zľavy a dni s bezplatným vstupom ako súčasť štátnych opatrení (napr. Noc múzeí). Systém finančného výkazníctva je transparentný – inštitúcia pripravuje finančné výkazy ročne v súlade s požiadavkami miestnej samosprávy a ministerstva a podlieha aj pravidelným auditom (napr. regionálnou kontrolnou komorou). Informačný bulletin poskytuje finančné údaje a zoznam zmlúv a výdavkov je zverejnený online[N6], čo zvyšuje transparentnosť. Investičný potenciál múzea sa prejavuje vďaka podpore organizátora a

externých finančných prostriedkov – inštitúcia úspešne rozšírila svoju výstavnú infraštruktúru vďaka projektom EÚ (modernizácia výstavy Dardanely po 40 rokoch stagnácie priniesla moderný dizajn a interaktívne technológie)[N5]. Môžu byť plánované ďalšie infraštruktúrne zlepšenia (napr. prispôsobenie budov pre zdravotne postihnutých, rozšírenie skladov), ale to si vyžaduje ďalšie opatrenia. Spolupráca so súkromným sektorom je obmedzená – vzhľadom na regionálny profil múzea neexistujú veľkí komerční sponzori. Napriek tomu miestne spoločnosti alebo banky občas podporujú múzejné podujatia (napr. sponzorovaním príležitostných publikácií alebo cien v vzdelávacích súťažiach). Neexistujú **žiadne partnerstvá verejného a súkromného sektora** v prísnom zmysle slova (múzeum nie je ziskový alebo developersky orientovaný projekt), ale existujú spolupráce s nadáciami a združeniami v rámci cezhraničných projektov.

Štruktúra a zdroje:

Múzeum Spiš spravuje niekoľko múzejných zariadení rôznorodého charakteru. Sídlo (Provinčný dom) je historická budova v centre Spišskej Novej Vesi – je hlavným administratívnym a stálym výstavným priestorom múzea[N2]. Okrem toho má múzeum pobočky: Markuszovský hrad (kaštieľ Markušovce) spolu s pavilónom Dardanel v Markušovciach, asi 15 km od Spišskej Novej Vesi – kde sa prezentujú bohaté výstavy dekoratívneho umenia (historický nábytok) a hudobných nástrojov[N8]. Ďalšou pobočkou je Etnografické múzeum v Smižany, ktoré zobrazuje tradičnú ľudovú kultúru centrálneho Spiša, a rodinný dom kapitána Jána Nálepku (hrdinu druhej svetovej vojny) v Smižany[N8]. Celkovo má múzeum niekoľko výstavných, skladových a vzdelávacích budov: výstavné miestnosti sa nachádzajú v hlavnom sídle (historické a prírodné expozície), na hrade (zdobené šľachtické interiéry od renesancie po 19. storočie), v pavilóne Dardanel (jedinečná zbierka klávesových nástrojov), v etnografickom múzeu pod holým nebom (vidiecke usadlosti) a v pamätných miestnostiach. Výstavný priestor je rozsiahly – zahŕňa interiéry historických palácových sál aj výstavy ľudovej architektúry pod holým nebom (hoci múzeum pod holým nebom v Smižanách je menšie ako slávne karpatské múzea pod holým nebom v Sanoku alebo Svidníku). Skladové priestory sa nachádzajú čiastočne v sídle (archívy, numizmatické a prírodné zbierky a pod.) a čiastočne v pobočkách (napr. sklad na starožitný nábytok, pravdepodobne v Markušovciach).

Technický stav budov je dobrý, hoci si kvôli veku vyžadujú neustálu údržbu. Hlavná budova (Provinčný dom) – stredoveká radnica premenená na múzeum – je dobre udržiavaná a chránená ako národná pamiatka[N2]. V minulosti sa v ňom vykonávali rekonštrukčné práce, ktoré ho prispôbovali funkciám múzea (inštalácia osvetlenia, výkladové vitríny, kúrenie). Zámok v Markušovciach je stavba zo 16. storočia, ktorá bola tiež zrekonštruovaná – v posledných rokoch boli vďaka fondom EÚ a regiónu obnovené jeho interiéry a prezentácia zbierok bola modernizovaná (nové výstavné usporiadanie)[N5]. Po viac ako 40 rokoch prevádzky prešiel pavilón Dardanel veľkou modernizáciou dokončenou v roku 2024, vrátane obnovy dekorácie a inštalácie moderného multimediálneho vybavenia[N5]. Pobočky v Smižani (etnografické múzeum a dom Nálepka) sú menšie – ich stav sa udržiava priebežne, nedávne veľké investície sú pravdepodobne zlepšením podmienok pre skladovanie exponátov.

Architektonická prístupnosť múzea je čiastočne obmedzená historickým charakterom budov. Hlavný vchod do Provinčného domu má schody, čo môže sťažiť vstup ľuďom s pohybovým postihnutím (mohli byť nainštalované rampy alebo výtah – ale nie sú k dispozícii informácie o úplnej adaptácii). V Markušovciach môžu byť aj zábrany (viacposchodový hrad

bez výťahu). Napriek tomu múzeum dokázalo zlepšiť prístupnosť v rámci modernizačných projektov – napríklad usporiadaním častí výstavy na prízemí pre každého návštevníka.

Zdroje Múzea v Spiši patria medzi najbohatšie v regióne – múzeum je považované za jedno z najkomplexnejších regionálnych múzeí v regióne Spiš a celom východnom Slovensku[N9]. Počet exponátov dosahuje ~150 tisíc predmetov[N10], čo je pôsobivá veľkosť. Zbierky majú veľkú historickú a vedeckú hodnotu; Zahŕňajú rôzne oblasti: od histórie a umenia (napr. dokumenty, maľby, sochy, nábytok) cez etnografiu (kostýmy, náradie, každodenné predmety), archeológiu (nálezy z vykopávok v regióne Spiš), numizmatiku (zbierky mincí, vrátane keltských a rímskych mincí – keďže región bol križovatkou obchodných ciest), až po prírodné vedy (geologické exempláre – minerály, fosílie – a bohaté botanické a zoologické zbierky)[N10]. Obzvlášť pozoruhodné sú zbierky, ktoré sú na národnej úrovni jedinečné: napríklad súbor historických klavírov a klavichordov v Dardanelách, dokumentujúci vývoj klávesových nástrojov na Slovensku, alebo zbierka štýlového dvorového nábytku v Markušovciach[N11]. Stav zachovania zbierok monitoruje konzervačné oddelenie – múzeum vykonáva konzervačné a konzervačné práce samostatne alebo v spolupráci so špecializovanými ateliérmi (najmä cenné exponáty, ako maľby alebo nábytok, podliehajú profesionálnej periodickej konzervácii). Všeobecne sa stav zbierky hodnotí ako dobrý; Projekty digitalizácie a inventarizácie pomáhajú pri hodnotení potrieb ochrany.

Úroveň bezpečnosti v múzeu je vysoká, primeraná hodnosti zbierky. Všetky zariadenia majú alarmové systémy, video dohľad a protipožiarnu ochranu. V miestnostiach s cennými pamiatkami boli nainštalované alarmy a vhodné vitríny na ochranu pred poškodením a krádežou. V Markušovciach a Dardanelách, kde sú vystavené cenné predmety (nábytok, nástroje, umelecké diela), sú tiež elektronické bezpečnostné systémy a fyzická ochrana (strážcovia, najmä počas turistickej sezóny). Technické vybavenie múzea sa postupne modernizuje – okrem tradičných vitrín a panelov inštitúcia implementuje aj multimedialne prvky. Príkladom je spomínaná nová výstava klávesových nástrojov, kde boli použité interaktívne technológie a nový zvukový systém v koncertnej sále[N5]. Okrem toho má múzeum vybavenie na audiovizuálnu prezentáciu (projektory, dotykové obrazovky) používané pri dočasných výstavách a vzdelávaní. Vedecké oddelenia disponujú fotografickou a počítačovou technikou na digitalizáciu zbierok a vykonávanie výskumu. Logistické zariadenia múzea sú na inštitúciu takéhoto rozsahu dobre zorganizované. Múzeum má systém evidovania zbierok (digitálny katalóg) a archív dokumentácie. V rámci digitalizačných projektov bolo naskenovaných a odfotografovaných stovky exponátov, čo zlepšuje správu zbierky. Preprava exponátov medzi pobočkami sa vykonáva firemným vozidlom alebo v spolupráci s dopravným oddelením regionálneho úradu (väčšie predmety, napríklad nábytok, boli počas rekonštrukcie prepravované špecializovanou dopravou). Sklady sú vybavené vhodnými regálmi, skrinkami a krabicami na skladovanie predmetov v kontrolovaných podmienkach (vlhkosť, teplota).

Personál múzea tvorí niekoľko desiatok ľudí. Podľa odhadov môžeme hovoriť o približne 25-30 pracovných miestach na plný úväzok (vrátane služieb v oddelení). Štruktúra zamestnania zahŕňa: riaditeľa, zástupcu pre vecné záležitosti, kurátorov jednotlivých zbierok (história, etnografia, príroda, umenie), múzejných pedagógov, administratívny personál, sprievodcov/supervízorov výstav a technický personál (konzervátori objektov, ekonomickí pracovníci). Kvalifikácia zamestnancov je vysoká – mnohí majú akademické vzdelanie alebo dlhoročné skúsenosti v múzeu. Vedecký personál publikuje výsledky výskumu a spracovania

zbierok. Zamestnanci absolvujú školenia v oblasti údržby, výstav a obsluhy digitálnych systémov (často v rámci prebiehajúcich projektov).

Dobrovoľníci nezohrávajú veľkú úlohu v každodennej prevádzke – múzeum je založené na zamestnancov na plný úväzok. Občas môžu dobrovoľníci alebo stážisti (napr. študenti histórie alebo etnológie) pomáhať s organizáciou podujatí (ako napríklad Noc múzeí) alebo inventarizáciou, ale neexistuje formalizovaný dobrovoľnícky program.

Dosah a dopad:

Múzeum Spiš je vedúcou múzejnou inštitúciou v regióne Spiš, pokrývajúcou najmä východné Slovensko, ale zároveň priťahuje turistov z iných častí krajiny a zo zahraničia. Počet návštevníkov ročne sa odhaduje na niekoľko tisíc – presné údaje nie sú zverejnené, ale celková návštevnosť zo všetkých pobočiek naznačuje významný turistický ruch, najmä v letnej sezóne. Napríklad hrad Markušovce a Pavilón Dardanel sú obľúbenými destináciami pre školské a rodinné výlety počas sviatkov, ako aj pre zahraničných turistov objavujúcich Spiš (vrátane hostí z Poľska vďaka ich blízkosti k hraniciam).

Profil návštevníkov je rôznorodý: veľkú skupinu tvoria študenti a mladí ľudia (múzeum organizuje vzdelávacie programy a mnohé školy organizujú výlety), rodiny s deťmi zaujímajúce sa o históriu regiónu a jednotliví turisti – či už miestni nadšenci alebo návštevníci. Medzi zahraničnými hosťami dominujú Poliaci a Česi (pre ktorých je región Spiš kultúrne a geograficky atraktívny), na Slovensku navštevujú aj turisti z iných európskych krajín (často ako súčasť širšej trasy vrátane napríklad Levoči, hradu Spiš – samotný hrad Spiš nie je múzeom obsluhovaný, je samostatnou inštitúciou, ale tematicky prepojenou). Vzdelávanie návštevníkov sa líši – od študentov až po dôchodcov, ktorí sa zaujímajú o kultúru – no múzeum sa snaží prispôbiť posolstvo širokému publiku, kombinujúc vzdelávacie hodnoty s turistickou atraktivitou.

Geografický rozsah vplyvu múzea je prevažne regionálny (Spiš, Szarysz, Gemer) s významným národným významom – zbierky a aktivity múzea majú povest' po celom Slovensku (múzeum je označované za jedno z najkomplexnejších regionálnych múzeí v krajine)[N9]. V niektorých ohľadoch (napr. unikátne prístroje, nábytok, prírodné zbierky) má múzeum aj nadregionálny význam, priťahujúc výskumníkov a nadšencov zo zahraničia. Avšak počet návštevníkov zo zahraničia (napr. zo západnej Európy alebo iných kontinentov) je obmedzený – múzeum nie je tak celosvetovo známe ako napríklad hrad Spiš (UNESCO), takže jeho medzinárodný dosah je prevažne zameraný na špecialistov alebo cezhraničných turistov.

Medzinárodná spolupráca múzea prebieha prostredníctvom projektov a výmeny skúseností. Inštitúcia sa podieľala na medziregionálnych iniciatívach – príkladom je spolupráca s Podtatranským múzeom v Poprade v oblasti archeologického výskumu Popradskej kotliny[N7]. Hoci toto partnerstvo malo vnútorný charakter (Poprad sa nachádza v regióne Spiš na slovenskej strane), zapadá do širšieho kontextu Karpát. Múzeum sa tiež zúčastňovalo cezhraničných programov, napríklad ako súčasť siete Open Museums (spájajúcej inštitúcie poľsko-slovenského pohraničia), kde sa vymieňali výstavy a skúsenosti medzi inštitúciami Maľopoľska a Košického kraja. Na medzinárodnej úrovni múzeum nemá filiáciu, ale je členom Slovenského národného výboru ICOM a múzejných združení, ktoré poskytujú kontakty s múzeami z iných krajín.

Účasť v národných múzejných sieťach je jasná – Spiša Museum spolupracuje s ďalšími slovenskými regionálnymi múzeami (napr. v rámci múzejných rád alebo priemyselných fór) a

so Slovenskom národným múzeom (SNM) pri veľkých projektoch (napr. požičiavanie predmetov na národné výstavy). V karpatskom meradle sa múzeum zapája do neformálnych sietí múzeí pod holým nebom a etnografických múzeí – svoje úspechy prezentuje na konferenciách o dedičstve horalov a etnických skupín Karpát, spoluorganizuje podujatia popularizujúce spoločné dedičstvo (napr. v rámci Dňa karpatského dedičstva).

Medzi silné stránky múzea patria vzťahy s miestnou komunitou. Inštitúcia slúži ako regionálne kultúrne centrum – organizuje množstvo vzdelávacích aktivít (workshopy pre deti, múzejné lekcie prispôbené školským osnovám, umelecké a historické súťaže pre mládež). Napríklad múzeum každoročne spoluorganizuje astronomickú a umeleckú súťaž "Vesmír očami detí" (Vesmír očami detí), ktorej finále a výstava diel sa konajú v budove múzea[N12]. Okrem toho sa múzeum zapája do kultúrneho života mesta – zúčastňuje sa jarmokov, festivalov (sprístupňuje svoje priestory a expozície), organizuje otvorené prednášky a vernisáže pre obyvateľov. V dôsledku toho je vnímaná ako "strážca identity" regiónu a teší sa verejnej podpore.

Postavenie múzea v médiách je na regionálnej úrovni slušné – miestna tlač a portály (napr. Korzar, Spisska24) informujú o múzejných podujatiach (nové výstavy, vzdelávacie iniciatívy). Na národnej úrovni sa informácie o Múzeu v Spiši objavujú menej často, okrem kontextu dôležitých projektov (napríklad spomínaná modernizácia s fondmi EÚ bola zaznamenaná v priemyselných médiách). Na internete múzeum samo aktívne komunikuje: má oficiálnu webovú stránku (pravidelne aktualizovanú o novinky a výstavy) a archív starej webovej stránky s doplnkovým obsahom[N13].

Aktivita na sociálnych sieťach je viditeľná – múzeum má profil na Facebooku, Instagrame a YouTube[N14]. Príspevky zahŕňajú oznámenia o výstavách, pokrytie podujatí a zaujímavosti zo zbierky. Dosah nie je obrovský, ale zapojenie miestnej komunity je citeľné (komentáre, zdieľanie príspevkov o dedičstve regiónu). Propagácia na sociálnych sieťach pomáha osloviť mladšie publikum, hoci hlavným propagačným nástrojom zostáva spolupráca so školami a turistickými informáciami v regióne.

Uznanie značky Spiš Museum na Slovensku je relatívne vysoké medzi múzejnými kruhmi a obyvateľmi východného Slovenska – je považované za inštitúciu s bohatou zbierkou a dlhou tradíciou. Pre širokú verejnosť je názov známy najmä v súvislosti s atrakciami Spiša (hrad v Markušovciach, klavíry v Dardanelách). Medzinárodne je značka menej známa (hneď po hrade Spiš alebo SNM Levoča), no má pevné postavenie medzi nadšencami karpatskej kultúry a výskumníkmi regiónu.

Ekonomický dopad na región je významný, najmä v oblasti kultúrneho turizmu. Múzeum a jeho pobočky obohacujú turistickú ponuku Spiša – turisti navštevujúci Levoču alebo hrad Spiš často rozširujú program o Markušovku alebo výstavy v Spišskej Novej Vesi, čo predlžuje ich pobyt a zvyšuje výdavky miestnej ekonomiky (ubytovanie, gastronómia). Múzeum zamestnáva miestnych odborníkov a podporný personál, čím poskytuje pracovné miesta v kultúrnom sektore. Okrem toho prostredníctvom organizácie podujatí (jarmoky, koncerty v Dardanelle Hall) prispieva k oživeniu hospodárskeho života (remeselníci a ľudoví umelci môžu prezentovať a predávať svoje výrobky). Na makro úrovni je finančný dopad mierny (múzeum negeneruje toľko príjmov ako komerčné zariadenia), ale v kombinácii s ďalšími atrakciami je súčasťou udržateľného rozvoja regiónu.

Typ a profil činnosti:

Múzeum Spiš je viacsekciové múzeum s regionálnym, historickým a prírodným profilom. Témy, ktorým sa venuje, sú veľmi široké: od histórie a umenia regiónu Spiš, cez etnografiu skupín obývajúcich túto oblasť, až po prírodné vedy (geológia, biológia miestnych ekosystémov). Možno ho teda opísať ako regionálne múzeum pokrývajúce kultúrne a prírodné dedičstvo Spiša počas storočí[N9].

Podstatný rozsah výstavy je lokálny (zameraný na konkrétny región) a čiastočne nadlokálny – niektoré zbierky majú národný význam (napr. dokumentácia vývoja nábytku na Slovensku alebo jedinečných hudobných nástrojov)[N11]. Stále expozície sa zameriavajú najmä na históriu a kultúru Spiša (historické regionálne kontexty prepletené s históriou Slovenska), no múzeum sa nebojí ukazovať širšie súvislosti – napríklad archeologické pamiatky puchówskej kultúry alebo rímske mince svedčiace o kontaktoch so stredomorským svetom, ktoré presahujú čisto lokálny príbeh.

Typ múzea je celoročná inštitúcia s trvalými expozíciami, obohatená o dočasné výstavy. Nie je to sezónne múzeum – hoci návštevnosť v lete stúpa, inštitúcia funguje počas celého roka (s vianočnými prázdninami). V budovách sú vystavené klasické statické výstavy, ako aj prvky múzea pod holým nebom (ľudové usadlosti v Smižanách slúžia ako malé múzeum pod holým nebom). Inštitúcia postupne zavádza interaktívne a multimediálne prvky a do istej miery sa stáva moderným múzeom.

Inovativnosť výstav sa najmä v posledných rokoch zvýšila: vďaka fondom EÚ boli kľúčové výstavy modernizované, m.in. zavedenie multimediálnych zariadení a interaktívnych staníc do výstavy hudobných nástrojov (dotykové obrazovky s informáciami, prehrávanie zvukových ukážok, moderné osvetlenie)[N5]. Plánuje sa aj ďalšia digitalizácia prírodných prezentácií – múzeum otvorilo novú časť výstavy "Príroda Spiša" v roku 2024, ktorá je plánovaná ako modulárna výstava do roku 2050[N15]. Zavedenie takýchto moderných riešení (ako sú interaktívne vzdelávacie kiosky, experimentálne stánky) robí výstavy atraktívnejšími pre mladšie publikum. Napriek týmto modernizáciám si múzeum zachováva tradičnú formu rozprávania výstav – väčšina výstav je klasického charakteru (monumenty v vitrínach s popismi).

Stupeň tematickej špecializácie Múzea Spiš je zároveň široký (prierez mnohými disciplínami) a hlboký v vybraných oblastiach. Okrem všeobecných regionálnych zbierok sa múzeum špecializuje okrem m.in aj na dokumentovanie histórie klavírov a nábytku na Slovensku a na výskum flóry a fauny regiónu Spiš[N11]. Táto špecializácia ho odlišuje od iných regionálnych múzeí – napríklad má jednu z najvýznamnejších zbierok cembal a koncertných klavírov v krajine.

Dočasné výstavy zohrávajú dôležitú úlohu v podnikaní – múzeum organizuje niekoľko dočasných výstav ročne, často na rôzne témy, aby prilákalo rôznorodé publikum. Nedávno napríklad bola predstavená výstava umeleckej fotografie (Kalvária Kazimíra Štubní) a interaktívna vedecká výstava pre deti (Pendulum – Nauková hračka, alebo "Kyvadlo – vedecká hračka")[N16][N17]. Okrem toho múzeum pripravuje putovné výstavy – napríklad v mestskom parku SNV bola vystavená vonkajšia edícia výstavy o stredovekej kalvárii majstra Pavla z Levoče[N18]. Rozmanitosť tém je veľká: od dejín technológie ("Na dvoch kolesách" – výstava modelov bicyklov)[N19], cez prírodu, až po súčasné umenie (prezentácie diel miestnych umelcov).

Vedecké a výskumné aktivity sú jedným z pilierov múzea. Zamestnanci vykonávajú terénny výskum (napr. archeologické vykopávky v regióne Spiš v spolupráci s inými inštitúciami)[N7] a pripravujú zbierky vo forme vedeckých a populárno-vedeckých publikácií. Múzeum vydáva vlastné diela – katalógy zbierok, monografie (napr. o etnických menšinách regiónu: téma Rusínov a Spišských Nemcov bola rozvinutá formou výstav a publikácií)[N20]. Udržiava tiež spoluprácu s univerzitami: napríklad Univerzita v Prešove alebo Košiciach deleguje študentov na stáže a zamestnanci múzea sa zúčastňujú akademických konferencií o histórii a kultúre Karpát.

Vzdelávacia ponuka Múzea v Spiši je bohatá a prispôsobená rôznym vekovým skupinám. Zahŕňa workshopy pre deti (napr. tradičné ľudové remeslá – v múzeu pod holým nebom, alebo výtvarné kurzy inšpirované ľudovým umením), múzejné lekcie pre základné a stredné školy v oblasti regionálnej histórie, prírody, etnografie. Múzeum prevádzkuje program "Infomúzejka" – informačnú platformu pre školy[N21], ako aj "Programa pre školy" (programy pre školy) dostupné na webovej stránke[N22], ktorá naznačuje systematickú ponuku múzejných lekcí. Populárne sú aj podujatia o živej histórii a etnografické predstavenia (napr. folklórne festivaly a prezentácie tradičného vidieckeho života sa organizujú v múzeu pod holým nebom). Pre dospelých a seniorov múzeum ponúka tematické prednášky a kurátorské prehliadky.

Vydavateľská činnosť zahŕňa už spomínané vedecké a populárne publikácie (sprievodcovia výstavami, príležitostné brožúry). Múzeum vydáva napríklad vlastný bulletin alebo vydavateľskú sériu venovanú pamiatkam regiónu Spiš (na základe zbierky múzea). Aktívne propaguje svoje zbierky aj prostredníctvom médií – napríklad nahráva krátke vzdelávacie videá na YouTube, kde diskutuje o kuriozitách kolekcie[N23].

Spolupráca s umelcami a kultúrnymi inštitúciami je trvalým prvkom činnosti. Múzeum organizuje výstavy miestnych umelcov (napríklad sochára Jaroslava Drotára – výstava v roku 2025 v galérii Orest Dubaj v sídle múzea)[N24][N25]. Spolupracuje s galériami (napr. Galériou umenia v Spišskej Novej Vesi alebo múzeom v Levoči) na výmene výstav. S ďalšími múzeami v regióne (Nový Sącz v Poľsku, Svidník, Bardejov) realizuje spoločné podniky, napríklad konferencie, komparatívne publikácie o ľudovej kultúre. Nadviazal tiež kontakty s umeleckými školami (ochrana pamiatok, akadémiie vývidných umení) – študenti umenia absolvujú stáže v múzeu a konzervátori umenia z univerzity sa podieľali na renovácii zámku Markušovce.

Kvalita a spokojnosť so službami:

Úroveň spokojnosti návštevníkov Múzea v Spiši je všeobecne vysoká, najmä medzi tými, ktorí sa zaujímajú o kultúru a regionálnu históriu. Títo návštevníci oceňujú bohatstvo zbierok a autenticitu vystavených predmetov. Avšak v online recenziách je múzeum niekedy menej vystavené ako väčšie atrakcie – napríklad na TripAdvisore múzeum získalo individuálne recenzie (jedno z hodnotení je 3/5 – čo môže byť dôsledkom očakávaní zahraničného turistu zameraného na známejšie múzeá)[N26]. Stojí za zmienku, že takýto malý počet recenzií skôr naznačuje, že mnohí hostia sú miestni alebo denní turisti, ktorí nezanechávajú recenzie na globálnych webových stránkach. Podľa správ návštevníkov sa zdá, že výstavy sú zaujímavé, hoci prezentované tradičným spôsobom – čo je výhoda pre nadšencov (autenticita), a pre časť mladšieho publika môže byť menej atraktívna bez interaktívnych doplnkov. Múzeum však pracuje na modernizácii formy prezentácie, čo by malo zvýšiť hodnotenie návštevníkov hľadajúcich multimediálne zážitky.

Recenzie na webových stránkach (Google, TripAdvisor) často zdôrazňujú čaro Markušovského hradu a historickú hodnotu zbierky. Negatívne komentáre (ak nejaké sú) sa zvyčajne týkajú

jazykovej bariéry – väčšina popisov je v slovenčine – alebo časových obmedzení (napr. krátke otváracie hodiny niektorých pobočiek mimo sezóny). Vo všeobecnosti však prevládajú pozitívne komentáre, ktoré chvália kompetentnosť sprievodcov a dobre udržiavané expozície.

Dostupnosť informácií pre návštevníkov je na dobrej úrovni: múzeum prevádzkuje prehľadnú webovú stránku (hoci prevažne v slovenčine, na turistických portáloch je aj skrátená anglická verzia)[N27][N28]. Pri vchodoch sú pravdepodobne k dispozícii letáky alebo tlačené sprievodcovia (tiež v angličtine, s ohľadom na turistickú návštevnosť). K dispozícii sú aj telefonické a e-mailové informácie – múzeum poskytuje oficiálne kontakty a rýchlo reaguje na dopyty[N29]. Viacjazyčné služby sú obmedzené – personál hovorí prevažne slovensky, ale v pohraničnej oblasti často ovládajú základy poľštiny alebo angličtiny, aby poskytl najdôležitejšie informácie. Ak je to potrebné, cudzinci môžu použiť preložené texty (napr. informačné karty v múzeu sú niekedy preložené do angličtiny).

Zákaznícky servis je hodnotený dobre: personál múzea je považovaný za kompetentný a priateľský. Sprievodcovia v pobočkách (napr. na hrade) môžu rozprávať o histórii farebným spôsobom, čo zvyšuje spokojnosť z prehliadky. Turisti chvália zdvorilosť personálu, ktorý často prispôsobuje tempo prehliadky skupine a podrobne odpovedá na otázky. Časy reakcie na potreby hostí – napríklad otvorenie ďalšej miestnosti, ak má skupina záujem, alebo vysvetlenie v inom jazyku – sú zabezpečené, pokiaľ je to možné. Múzeum nemá rozsiahly online rezervačný systém: online vstupenky sa nepredávajú štandardne (nákup sa tradične uskutočňuje na pokladni pred prehliadkou). Avšak v prípade väčších skupín (napr. školy) je možné rezervácie vybaviť e-mailom alebo telefonicky. Absencia digitálneho systému predaja vstupeniek je typická pre regionálne múzeá tejto veľkosti, hoci môžu v budúcnosti zvážiť zavedenie e-lístkov, najmä pre zahraničných turistov, ktorí si návštevu plánujú vopred.

Návštevnícke zariadenia sú základné, ale postačujúce. V sídle múzea nie je vlastné parkovisko – návštevníci využívajú verejné parkovacie miesta v centre Spišskej Novej Vesi (čo je zvyčajne bezproblémové, okrem veľkých podujatí). Parkovanie pre autá a turistické autobusy je k dispozícii na zámku Markušovce. Sanitárne zariadenia sú poskytované na každom mieste (toalety pre hostí, čoraz častejšie prispôbované pre zdravotne postihnutých – napríklad v Markušovciach by po rekonštrukcii mohla byť postavená bezbariérová toaleta). V múzeu nie je žiadna gastronómia – nie sú tu žiadne kaviarne ani reštaurácie, ale v blízkosti hlavného sídla mesta je množstvo podnikov. V Markušovciach návštevníci využívajú gastronomickú ponuku mesta alebo organizujú pikniky v zámkovom parku. Múzejné obchody fungujú v obmedzenej miere: predávajú sa malé suveníry, publikácie (sprievodcov, pohľadnice) – výber je skôr symbolický. Relaxačné zóny ako také nie sú oddelené, hoci napríklad park pri zámku a prírodné oblasti okolo múzea pod holým nebom v Smižanách umožňujú relaxovať v prírode.

Prispôbovanie ponuky rôznym skupinám je viditeľné vo vzdelávacích programoch a výstavách. Pre deti múzeum organizuje spomínané súťaže a workshopy (napr. počas sviatočného obdobia výtvarné kurzy súvisiace s regionálnymi tradíciami), ponúka tiež ilustrované príručky alebo karty s úlohami pre najmladších, aby sa prehliadky stali vzdelávacou hrou. Pre seniorov sú programy menej formálne: starší návštevníci často oceňujú tradičné sprievodcovské prehliadky a miestne kuriozity, ktoré múzeum poskytuje; Občas je Múzeum Spiš miestom stretnutí seniorských klubov (napr. prednášky o histórii mesta). Ľudia s telesným postihnutím môžu naraziť na architektonické prekážky, ale múzeum sa snaží minimalizovať ich vplyv – napríklad výstavy sú k dispozícii na prízemí a personál je k dispozícii na pomoc (existuje možnosť individuálnych prehliadok s sprievodcom prispôbeným vašim potrebám).

Neexistujú žiadne špeciálne audionávody ani popisy v Braillovom písme pre osoby so zrakovým alebo sluchovým postihnutím, hoci niektoré prvky (napr. kópie exponátov na dotyk) sa môžu objaviť ako súčasť integračných workshopov.

Úroveň inovácií pri práci s návštevníkmi neustále rastie, hoci je stále veľa práce. Múzeum nepoužíva chatboty ani pokročilé mobilné aplikácie na komunikáciu s návštevníkmi – základom je tradičný priamy kontakt a informácie na webovej stránke. Napriek tomu bol sprístupnený aj niektorý online obsah: napríklad virtuálne fotogalérie z podujatí, popularizačné videá na YouTube [N23]. Možno sa plánuje vytvoriť sprievodcovskú aplikáciu (najmä po múzeu pod holým nebom), čo je čoraz bežnejšie. V súčasnosti sa interaktivita týka najmä samotnej výstavy (dotykové obrazovky, zvukové nahrávky).

Miera návratov návštevníkov nie je formálne meraná, ale dá sa predpokladať, že veľká časť návštevníkov sú jednorazoví návštevníci (turisti mimo regiónu). Miestne obyvateľstvo sa naopak s nadšením vracia na dočasné podujatia – napríklad každý rok na Noc múzeí alebo na nové fotografické výstavy. Múzeum sa snaží budovať lojalitu prostredníctvom rozmanitej ponuky – vďaka tomu obyvatelia navštevujú inštitúciu niekoľkokrát (napr. najprv ako študenti, potom počas špeciálnych podujatí).

Obraz múzea v očiach zákazníkov je pozitívny: je považované za profesionálnu a pohostinnú inštitúciu. Turisti zdôrazňujú odbornosť sprievodcov a starostlivosť o expozície, čo buduje dôveru v značku. Múzeum Spiš je považované za povinnú atrakciu pre milovníkov histórie Spiša a ako zaujímavá atrakcia pre turistov hľadajúcich autentický kultúrny zážitok.

Potenciál spolupráce a networkingu:

Skúsenosti múzea s partnerskými projektmi sú bohaté, najmä na regionálnej a cezhraničnej úrovni. Múzeum Spiša sa zúčastnilo mnohých projektov s inými inštitúciami – napríklad sa zúčastnilo programov Interreg Poľsko-Slovensko, ktoré spájali karpatské múzeá, kde sa spoločne organizovali putovné výstavy a semináre. Už spomínaná spolupráca s Podtatranským múzeom v Poprade na archeologickom výskume Popradského údolia [N7] je príkladom vedeckého partnerstva, ktoré zvýšilo poznanie regiónu na oboch stranách hranice. Okrem toho bolo múzeum pripravené spolupracovať v rámci siete Open Museums (projekt spájajúci pohraničné múzeá; Nowy Sącz – Prešov), kde si vymieňali výstavy a know-how.

Múzeum je pripravené spolupracovať – inštitúcia je ochotná vymieňať zbierky (prostredníctvom požičania exponátov) s inými jednotkami. Napríklad jedinečné exponáty zo Spišského múzea boli predstavené ako hostia v Poľsku pri tematických karpatských výstavách a múzeum SNV si požičalo predmety od zahraničných partnerov na domáce výstavy. Vítané sú spoločné výstavy a propagačné aktivity – múzeum sa napríklad zúčastnilo cezhraničného remeselného festivalu, kde poskytlo exponáty a odborníkov.

Medziinštitucionálna komunikácia prebieha formálne (listy zámeru, dohody o spolupráci) aj neformálne (priemyselné stretnutia, konferencie). Múzeum Spiš je aktívne v Slovenskom združení múzeí, ktoré uľahčuje výmenu informácií a organizovanie spoločných podnikov s ďalšími múzeami v krajine. Udržiava tiež pracovné kontakty s poľskými inštitúciami – napr. Okresným múzeom v Nowom Sączu, Múzeom ľudovej architektúry v Sanoku alebo Historickým múzeom v Tarnowe (tieto inštitúcie zdieľali svoje skúsenosti s tvorbou výstav o Haliči a Lemkovskom regióne).

Súlad poslania a hodnôt Múzea v Spiši s ostatnými karpatskými múzeami je zrejmá – všetky sa snažia chrániť miestne dedičstvo Karpát. To uľahčuje nadväzovanie partnerstiev: napríklad

múzeum v SNV a múzeum pod holým nebom v Sanoku sú prepojené myšlienkou zachovania drevenej architektúry a folklóru, čo vyústilo do spoločného programu folklórnych podujatí.

Schopnosť zdieľať zdroje je potvrdená praxou: múzeum dokáže sprístupniť svoje priestory aj iným (napr. organizovaním putovných výstav z iných múzeí), zároveň zdieľa odborné znalosti svojich zamestnancov (kurátori zo Spišskej Novej Ves radia pri vytváraní podobnej regionálnej výstavy v Snina na Zemplin[N30]). Technologicky múzeum využíva systém registrácie zbierok, ktorý je kompatibilný s centrálnym katalógom CEMUZ – čo uľahčuje výmenu údajov o zbierkach s inými jednotkami. Čo sa týka personálu, stalo sa, že múzejní špecialisti podporovali vzdelávanie zamestnancov menších regionálnych komor.

Miera compatibility s inými predmetmi (predmetom a profilom) je vysoká – Múzeum Spiš, so svojou širokou špecializáciou (od histórie po prírodu), môže spolupracovať s historickými, etnografickými a prírodovednými múzeami. To vytvára mnoho príležitostí na nadväzovanie kontaktov. Napríklad: múzeum bolo partnerom siete Tripolitana na Slovensku (spájajúcej tri múzeá prešovského regiónu: Humenne, Stropkov, Hanušovce), hoci formálne nepatrí do prešovského regiónu, ale zdieľalo svoje skúsenosti s týmito inštitúciami, pretože majú regionálny profil. Na záver, Spišské múzeum je pevne zakorenené v karpatskej sieti spolupráce, ktorá určuje jeho rozvojový potenciál – partnerstvá umožňujú realizáciu väčších projektov, než sú schopnosti jednej inštitúcie.

Inovácie a rozvoj:

Múzeum Spiš postupne zavádza moderné digitálne technológie a inovatívne obchodné modely, hoci to robí v rámci svojich finančných možností.

Úroveň digitalizácie zbierok je vysoká – múzeum realizovalo projekty digitalizácie, v rámci ktorých bolo odfotografovaných a naskenovaných tisíce exponátov. Tieto údaje boli zaradené do Centrálného katalógu múzejných zbierok Slovenska (CEMUZ), vďaka čomu sa zbierky Múzea Spiš stali dostupnými online pre výskumníkov aj verejnosť[N31][N32]. Napríklad boli digitalizované jedinečné predmety: historický drevený kostol z Novej Sedlice (nachádzajúci sa v múzeu pod holým nebom v Humenné, ale projekt zahŕňal aj zbierky Múzea v Spiši v rámci spolupráce regiónov) alebo zbierky keltských mincí[N33]. Múzeum používa 2D a 3D techniky, fotogrametriu a sférické panorámy na digitálne dokumentovanie svojich objektov – tieto moderné metódy boli m.in použité pri digitalizácii nábytku a prístrojov v Markušovciach, čo naznačuje vysokú úroveň technologickej zdatnosti[N34]. Implementácia digitálnych technológií prebiehala aj v oblasti vzdelávania: múzeum pripravilo digitálne materiály pre školy (prezentácie, videá) dostupné na svojej webovej stránke a YouTube kanáloch. Rozvíja sa aj oblasť sociálnych médií, ktorá je formou e-learningu pre záujemcov (prostredníctvom historických kuriozít zverejnených na Facebooku sa môžete dozvedieť viac o regióne).

Počet **výskumných a vývojových projektov** v formálnom zmysle (R&D) nie je veľký – múzeum nevykonáva laboratóriá ani technické rozvojové práce. V oblasti muzeológie sa podieľa na inovatívnych projektoch, ako je spolupráca s univerzitami na rozvoji nových metód prezentácie zbierok (nová výstava Príroda Spiše využila výsledky prírodného výskumu a výstava Kultúrne dedičstvo Rómov a židovskej menšiny v Markušovciach spojila etnologický výskum s novou formou rozprávania výstavy)[N35]. Múzeum sa zapája do iniciatív inteligentnej kultúry – napríklad sa zúčastňuje celoštátneho projektu e-múzea, sprístupňuje svoje zbierky online a testuje nové formy interaktívnych prehliadok (napríklad virtuálne sprievodcov na webovej stránke). Nie je vylúčené, že v budúcnosti vyvinie mobilnú aplikáciu venovanú pamiatkam Spiša, ktorá bude v súlade s trendom smart heritage.

Stratégia udržateľného rozvoja v múzeu je implicitná – inštitúcia prispieva k ochrane dedičstva (čo je forma udržateľného kultúrneho rozvoja) a vzdeláva o životnom prostredí (prostredníctvom prírodovedných výstav vníma ekológiu). Vo svojej činnosti sa stará aj o životné prostredie: napríklad počas modernizácie pavilónu Dardanely boli inštalácie pravdepodobne nahradené energeticky úspornejšími, zavedenie digitálnej dokumentácie znižuje spotrebu papiera a vonkajšie podujatia podporujú miestnu prírodu. Hoci múzeum nevyhlasuje oficiálnu zelenú stratégiu, funguje v súlade s princípmi rešpektu k historickým budovám (ekologická adaptácia bez zničenia pôvodnej podstaty) a racionálneho hospodárenia s zdrojmi.

Nové obchodné modely sa v múzeu široko nepoužívajú – vzhľadom na jeho verejný status a poslanie inštitúcia napríklad nezavádza platené členstvá v kluboch ani predaj digitálneho obsahu. Napriek tomu sú v tejto oblasti viditeľné niektoré inovácie: múzeum sa pripojilo k programu Múzejná karta regiónu, kde môžu turisti navštíviť viaceré inštitúcie (ide o formu turistického predplatného) za jednorazový poplatok. Zvažuje sa aj zavedenie lístkov v kombinácii s ďalšími atrakciami (tzv. balenie), čo je marketingová novinka. Pokiaľ ide o špičkové trendy, ako sú NFT (nezameniteľné tokeny) alebo mikroplatby za online obsah, Spiš Museum ich pravdepodobne nebude používať – na rozdiel od najväčších svetových múzeí by to bolo príliš rozsiahle a nedostatočné pre regionálnu inštitúciu. Celkovo sa múzeum rozvíja udržateľným spôsobom, kombinujúc rešpekt k tradícii s postupným prijímaním inovácií. Využíva digitalizáciu na ochranu a podporu dedičstva[N36], zapája sa do inovatívnych vzdelávacích projektov a neustále modernizuje svoju výstavnú ponuku, čo je dobré znamenie pre budúci rozvoj muzeológie v regióne.

Východná časť Prešovského regiónu (okresy Sabinov, Bardejov, Svidník, Stropkov, Medzilaborce, Snina, Humenné, Prešov)

Miejskie Muzeum w Sabinowie (Miejskie Muzeum w Sabinowie)

Charakteristika: Malé mestské múzeum venované histórii a kultúre Sabinova (východné Slovensko). Funguje ako súčasť mestského kultúrneho a informačného centra v Sabinowe, ktoré sa od roku 2012 nachádza v obnovenej východnej veži bývalých obranných múrov. Stála expozícia predstavuje viacrozmerné miestne dedičstvo – od malieb najvýznamnejších sabinovských maliarov (najvyššie poschodie veže), cez etnografickú roľnícku komoru s tradičným nábytkom a ľudovými krojmi (druhé poschodie), meštiacku miestnosť z tohto obdobia (prvé poschodie) až po zbierku starých Sabinóvových fotografií na prízemí. Všetky exponáty sa týkajú Sabinova a regiónu – novo otvorená stála výstava "Sabinov v zrkadle čas" (Sabinov v zrkadle času) predstavuje miestne "klenoty umenia a kultúry" od stredoveku až po 20. storočie, m.in. cenné sakrálne pamiatky a obraz Johanna Bergla, jedno z najcennejších barokových diel na Slovensku. Múzeum v súčasnej podobe bolo znovu otvorené v roku 2021 vďaka spolupráci Národného múzea v Prešove (Tripolitana) – ktoré pripravilo koncept a požičalo exponáty – s miestnou samosprávou mesta Sabinów a ďalšími partnermi. To znamená, že inštitúcia Sabinów bola po niekoľkoročnej prestávke skutočne začlenená do regionálnej múzejnej siete (v roku 2004 bolo predchádzajúce múzeum v Sabinówe zatvorené kvôli strate budovy v prospech Piaristického rádu). Fungovanie múzea podľa uvedených kritérií je rozobrané nižšie.

Organizácia a riadenie

Právna forma: Múzeum nemá samostatnú právnu osobnosť – je to mestská kultúrna inštitúcia (súčasť Mestského kultúrneho a informačného centra v Sabinowe) spravovaná mestskou samosprávou. Po zatvorení bývalého Mestského múzea v roku 2004 boli jeho zbierky a aktivity začlenené do štruktúr Národného múzea v Prešove. Súčasná stála expozícia je spoločnou iniciatívou mestských úradov a Národného múzea – formálne funguje ako súčasť kultúrneho centra mesta, no podstatne profituje z starostlivosti a zbierok regionálneho múzea.

Organizačná štruktúra: Vzhľadom na malý rozsah tu nie sú rozsiahle oddelenia – múzeum je jedným z oddelení/pobočiek Mestského kultúrneho centra. Výstavu dohliada kurátor/historik poverený z Národného múzea alebo zamestnaný mestom (v súčasnosti výstavu vlastní riaditeľ múzea v Prešove, autor jej konceptu). Služby na mieste zabezpečuje personál kultúrneho centra (napr. sprievodca/informátor, ktorý zároveň pôsobí ako kurátor miestností). Hierarchia je plochá – miestny personál podlieha vedeniu Sabinóvského mestského kultúrneho centra a spolupracuje s múzeom v Prešove v podstatných záležitostiach.

Model manažmentu: Strategické rozhodnutia (napr. vytvorenie novej výstavy) sa prijímajú v spolupráci medzi mestskými úradmi a regionálnym múzeom. Denné riadenie (otváracie hodiny, aktuálne dočasné výstavy) je zodpovednosťou vedenia MOV. Model je zmiešaného charakteru – centralizácia financií a správy na úrovni mesta, s podstatnou decentralizáciou (starostlivosť odborníkov z regionálneho múzea).

Stratégia rozvoja: Pre múzeum neexistuje samostatná stratégia – jeho rozvoj je v súlade s kultúrnou stratégiou mesta Sabinów a projektmi Národného múzea. Dôležitým cieľom bolo znovu aktivovať stálu historickú expozíciu, ktorá bola realizovaná v roku 2021. Ďalšie plány môžu zahŕňať rozšírenie miestnych zbierok a zachovanie kontinuity výstav. Pre toto zariadenie nebol zverejnený žiadny formálny strategický dokument.

Systém riadenia kvality: Vzhľadom na malý rozsah múzeum nezaviedlo formálne štandardy kvality (typ ISO). Kvalita aktivít vyplýva predovšetkým z podstatného dohľadu nad múzeom v Prešove a z platných štandardov pre kultúrne inštitúcie.

Manažérski personál: Múzeum nemá priamo samostatného manažéra – túto funkciu vykonáva riaditeľ Mestského kultúrneho centra alebo určený zamestnanec (napr. manažér kultúrnych inštitúcií). Obsah dohliada kurátor s historickým vzdelaním (na príprave výstavy sa podieľal riaditeľ Národného múzea Ľuboš Olejník, skúsený muzeológ). Fluktuácia zamestnancov je nízka – po znovuotvorení výstavy zostávajú zamestnanci stáli, spoliehajú sa na skúsených zamestnancov IOK a podporu externých odborníkov.

Školiaca politika: Pre tak malý tím neexistuje formálna školiaca politika. Zamestnanci IOK sa príležitostne zúčastňujú všeobecných kultúrnych školení (napr. zákaznícky servis, propagácia) a kurátori z Národného múzea zabezpečujú prenos podstatných poznatkov. Možné školenia prebiehajú ako súčasť všeobecnej personálnej politiky mesta alebo v spolupráci s PSK (Prešovský samosprávny región).

Úroveň digitalizácie manažmentu: Nízka – múzeum nemá vlastné CRM/ERP systémy. Rezervácie alebo dopyty sa vybavujú tradične (telefonicky/e-mailom cez MOK). Záznamy zbierok pravdepodobne uchováva Národné múzeum vo vlastnom systéme (Sabinówske zbierky mohli byť zahrnuté v centrálnom digitálnom katalógu regiónu). Žiadne vyhradené rezervačné platformy – prehliadky prebiehajú bez rezervácie alebo kontaktovaním MOV.

Rozhodovanie: Miestne samosprávy (starosta, mestská rada) sa podieľajú na rozhodnutiach týkajúcich sa múzea – napríklad schvaľujú finančné prostriedky na aktivity alebo iniciatívy, ako sú rekonštrukcie. Prevádzkové rozhodnutia (napr. organizácia dočasnej výstavy miestneho umelca) sa prijímajú na úrovni vedenia MOV a miestneho kurátora, často participatívne – konzultujú sa názory miestnych historikov a nadšencov. Avšak mestská štruktúra nakoniec ukladá hierarchický model (riaditeľ MOV je zodpovedný za konečné rozhodnutia).

Spolupráca s verejnými orgánmi: Múzeum úzko spolupracuje s mestskou samosprávou (je ňou riadené a financované). Okrem toho nadviazala spoluprácu s regionálnymi orgánmi – Prešovská národná vláda podporila vytvorenie novej výstavy prostredníctvom Národného múzea. Múzeum tiež konzultuje aktivity so službami ochrany pamiatok (výstava sa nachádza v historickej veži – úpravy vyžadovali konzervačné opatrenia). V minulosti spolupracovalo s múzeom v Bardejove na vydávaní publikácií o histórii Sabinowa, čo naznačuje kontakty s ďalšími verejnými inštitúciami v regióne.

Ekonomika a financie

Ročný rozpočet: Rozpočet múzea je skromný a tvorí súčasť rozpočtu Mestského kultúrneho centra v Sabinowe. Základné financovanie poskytuje mestská samospráva – pokrýva náklady na údržbu zariadenia, energie a prípadne aj malé platy (ak je personál na plný úväzok). Stabilita rozpočtu závisí od finančnej situácie obce; v posledných rokoch boli poskytnuté finančné prostriedky na otvorenie stálej expozície (modernizačné a organizačné práce financovali PSK

a mesto). Po otvorení stálej expozície sú ročné náklady hlavne údržba a drobné aktualizácie, ktoré mestský rozpočet dokáže zabezpečiť.

Štruktúra príjmov: Dominantným zdrojom financovania sú dotácie miestnej samosprávy (mestské). Vlastné príjmy múzea sú malé – ide o príjmy z predaja vstupeniek, alebo z predaja suvenírov či publikácií (ak sú dostupné) a darov od návštevníkov. Vstupné môže byť symbolicky platené; Podľa miestnych informácií je zariadenie platenou atrakciou, hoci poplatky nie sú vysoké. Múzeum neprevádzkuje ziskové komerčné aktivity – nemá žiadne prenajímané priestory ani významných sponzorov. Možné dodatočné príjmy sú cielené granty (napr. z Ministerstva kultúry alebo z fondov EÚ) – výstava v roku 2021 bola realizovaná s finančnou podporou PSK a partnerov, čo naznačuje spolufinancovanie z európskych alebo národných fondov.

Štruktúra nákladov: Základné náklady zahŕňajú: údržbu historickej veže (kúrenie, energie, poistenie), údržbu expozícií a výstavných priestorov, personálne náklady (ak sa platia samostatne; často zamestnanci MOV kombinujú svoje povinnosti, takže náklady sú rozdelené). Investície (napr. modernizácia výstav) sú financované z projektov – renovácia a usporiadanie veže v rokoch 2011–2013 bola financovaná z mestských a vládnych prostriedkov a nová výstava v roku 2021 – z prostriedkov PSK. Náklady na propagáciu sú nízke (miestne médiá, webová stránka mesta). Múzeum nevykonáva intenzívne marketingové aktivity kvôli obmedzeným zdrojom.

Ziskovosť komerčných aktivít: Aktivity múzea nie sú zamerané na zisk. Príjmy z predaja vstupeniek a suvenírov pravdepodobne ani nepokrývajú prevádzkové náklady – múzeum je dotované a jeho činnosť je ospravedlňovaná kultúrnou misiou, nie ekonomickým kalkulovaním. "Komerčné" aktivity (napr. možné prenájom zasadacích miestností) sú prakticky neexistujúce alebo okrajové. Ziskovosť sa teda nedosahuje; Cieľom je minimalizovať deficit s podporou mesta.

Schopnosť získať externé prostriedky: Múzeum má samo o sebe obmedzené možnosti – nie je samostatnou právnickou osobou, ktorá by mohla žiadať o prostriedky alebo granty EÚ (mesto alebo Národné múzeum to robí v jeho mene). Napriek tomu sa obnova výstavy uskutočnila vďaka úspešnému získaniu partnerstva regiónu a pravdepodobne aj externým financiám. V roku 2013 bola rekonštrukcia veže čiastočne financovaná vládnyimi prostriedkami (Ministerstvo regionálneho rozvoja Slovenskej republiky). V budúcnosti by sa mohli realizovať ďalšie projekty (napr. digitalizácia zbierok, putovné výstavy) v spolupráci s PSK a financované grantmi. Inštitúcia sama neorganizuje získavanie finančných prostriedkov ani sponzoring.

Výška dlhu: Múzeum nemá žiadne dlhy – výdavky hradí vopred organizátor (mesto). Investície boli realizované s nevratnými dotáciami, preto chýbala úverová záťaž. Rozpočet inštitúcie je vyrovnaný v rámci obecného rozpočtu; V prípade nedostatku mesto prispôsobuje rozsah prevádzky dostupným finančným prostriedkom namiesto toho, aby vznikli záväzky.

Cenová politika: Vstupné vstupenky sú lacné, aby prilákali miestne publikum (najmä školskú mládež) a turistov navštevujúcich mesto. Cenník pravdepodobne rozlišuje poplatky: zľavy pre deti, tínedžerov, dôchodcov a prípadne bezplatný vstup v vybrané dni alebo pre konkrétne skupiny (napr. obyvateľov). Politika je prosociálna – cieľom je dostupnosť, nie maximalizácia príjmov. Mnohé podujatia (napr. vernisáže, prednášky) sa organizujú bezplatne.

Systém finančného výkazníctva: Múzeum nezverejňuje samostatné finančné výkazy – jeho činnosť je zahrnutá v správe Mestského múzea Sabinów. Ako verejná inštitúcia je MOV

povinný pripravovať výročné správy (dostupné napríklad v mestskom BIP). Transparentnosť financií je zabezpečená prostredníctvom mechanizmov obecnej kontroly (napr. výbory mestského zastupiteľstva, interný audit). Pre obyvateľov je najdôležitejším prejavom transparentnosti informácia o obecnej dotácii na kultúru v rozpočte obce.

Investičný potenciál: Vzhľadom na obmedzený vlastný príjem závisí tento potenciál od externej podpory. Úspešná investícia do infraštruktúry (renovácia veže) a otvorenie novej výstavy ukázali, že v partnerstve s regiónom je možné zariadenie rozvíjať. V budúcnosti môže potenciál rozvoja zahŕňať napríklad ďalšiu profesionalizáciu výstavy (nákup vitrín, multimédií) alebo rozšírenie zbierky – avšak to by si vyžadovalo ďalšie finančné injekcie z grantov alebo fondov EÚ. Podľa súčasného rozpočtového rámca sú významné investície bez dotácií nepravdepodobné.

Spolupráca so súkromným sektorom: Múzeum nemá formálne partnerstvá verejného a súkromného sektora. Občas miestne podniky podporujú malé iniciatívy (napr. sponzorujú brožúru alebo menšiu renováciu), ale nie je to formalizované. Vzhľadom na malý rozsah a nedostatok komerčnej atraktivity súkromný sektor tu neinvestuje významné prostriedky. Spolupráca je obmedzená na láskavosť miestnych podnikateľov (napr. pekárňu financuje občerstvenie na vernissage) alebo mediálnych partnerov, ktorí navštevujú podujatia.

Štruktúra a zdroje

Počet a typ múzejných predmetov: Múzeum zaberá jedno miesto – spomínanú historickú vežu v rámci mestských hradieb Sabinow. Nemá vetvy ani poľné vetvy. Veža má výstavnú funkciu aj skladovú a kancelársku funkciu (v obmedzenej miere). Okrem toho je možné časť Sabinóvskych zbierok uchovávať v sídle Národného múzea v Prešove (najmä cennejšie predmety vyžadujúce odborné podmienky).

Výstava, sklad, vzdelávací priestor: Veža má štyri poschodia prispôbené na výstavné účely. Miestnosti sú relatívne malé, čo dodáva výstavám intímny charakter. Celková výstavná plocha pozostáva z niekoľkých malých miestností (jedna výstavná miestnosť na každom poschodí). Nebola oddelená samostatná vzdelávacia miestnosť – možné múzejné lekcie sa konajú v výstavnom priestore (skupiny až do desiatich osôb). Skladovacie priestory sú obmedzené – malé exponáty a materiály môžu byť uložené v skrinkách vo veži, ale nie je tu veľký sklad; najcennejšie predmety (napr. umelecké diela, staré grafiky) sú pravdepodobne uložené v skladoch múzea v Prešove.

Technický stav budov a infraštruktúry: Budova (veža) bola komplexne zrekonštruovaná v rokoch 2011–2013. Rekonštrukcia ho obnovila do pôvodnej krásy a prispôbila múzejným funkciám (stavba bola posilnená, interiéry zrekonštruované). Vďaka tomu je technický stav dobrý – budova dokonca získala ocenenie v súťaži "Výstavba roka 2013". Výstavná infraštruktúra (osvetlenie, vitríny, výstavné systémy) bola nainštalovaná v roku 2021 pri tvorbe stálej expozície, takže je moderná a prispôbená prezentovaným zbierkam.

Úroveň architektonickej prístupnosti: Bohužiaľ, keďže múzeum sídli v historickej veži s úzkym schodiskom, prístup pre osoby s pohybovým postihnutím je obmedzený. Žiadny výťah – výstavy na horných poschodiach sú prístupné len po schodoch. Pravdepodobne len prízemie (fotovýstava) je prístupné pre ľudí na invalidných vozíkoch, pokiaľ je vstup do veže na úrovni zeme. Ďalšie vybavenie (zábradlia, podesty) sú pravdepodobne prítomné, ale plná dostupnosť nebola dosiahnutá kvôli stavu historickej stavby. Múzeum tiež nemá prostriedky na špeciálne riešenia (napr. nástupištia na schodiská). Čo sa týka prístupnosti informácií – výstava je

popisovaná prevažne v slovenčine, čo môže byť pre niektorých príjemcov prekážkou (nedostatok trvalých popisov v cudzích jazykoch).

Zdroje zbierky: Zbierka zahŕňa predmety súvisiace s históriou Sabinówa a okolia. Všetky exponáty prezentované na výstave majú pôvod zo Sabinówa. Patria sem m.in diela miestneho umenia (maľby sabinovských maliarov Ernesta Stenhuru a ďalších), historické pamiatky obyvateľov mesta (nábytok, každodenné predmety, remeselné náradie), ľudové kroje regiónu Šarysz, ako aj fotografie dokumentujúce vzhľad mesta na prelome 19. a 20. storočia. Zbierka zahŕňa aj cenné pamiatky sakrálneho umenia zo sabinovských kostolov (napr. liturgické kalichy) a spomínaný obraz barokového maliara Johanna Bergla (18. storočie) – jedinečný a cenný predmet v zbierke. Celkový počet exponátov nie je veľký (niekoľko stoviek objektov), ale ich historická hodnota pre miestnu komunitu je vysoká. Po likvidácii bývalého múzea v roku 2004 boli niektoré pamiatky presunuté do Prešova – ich opätovné vystavenie v Sabinówe bolo dôležitým prvkom rozvoja inštitúcie.

Stav konzervácie zbierky: Exponáty vystavené na výstave prešli konzerváciou alebo osviežením počas príprav na otvorenie stálej expozície v roku 2021 (v spolupráci so špecialistami z Národného múzea). Cenné predmety (maľby, kalichy) sú zabezpečené a udržiavané v dobrom stave. Etnografické zbierky (nábytok, kostýmy) sú tiež dobre udržiavané – ich umiestnenie vo veži zabezpečuje stabilné podmienky (hoci možné výkyvy vlhkosti v starých múroch sú monitorované). Absencia vlastného konzervačného laboratória – ak je to potrebné, využívajú sa služby regionálnych konzervátorov. Vo všeobecnosti je stav zbierky hodnotený ako uspokojivý, vhodný na verejnú výstavu.

Úroveň bezpečnosti: Múzeum má zavedené základné bezpečnostné opatrenia na ochranu zariadení a návštevníkov. V interiéri bol nainštalovaný alarmový systém a senzory (čo je požiadavka pri prenájme cenných exponátov z regionálneho múzea). Výstavy sú uzavreté v vitrínach alebo zabezpečené zábradliami, ktoré chránia pred priamym kontaktom. Budova je mimo návštevných hodín zatvorená; Pravdepodobne je to pokryté mestským monitorovaním (kamery v starom meste). Počas otváracích hodín personál dohliada na bezpečnosť (jeden zamestnanec stačí na malý výstavný priestor). Vzhľadom na hodnotu predmetov (najmä Bergelove maľby) sa pri ich prezentácii prijímali špeciálne opatrenia – napríklad alarmy v vitrínach alebo poistenie. Fyzická bezpečnosť (stráž) nie je oddelená – je to úloha personálu múzea.

Technické vybavenie: Múzeum disponuje moderným výstavným vybavením primeraným mierke – vitríny, LED bodové osvetlenie, informačné panely. Výstavy majú tradičný charakter – nie sú tu rozsiahle multimediálne ani interaktívne stanice. V budúcnosti sa môžu objaviť určité digitálne prvky; Zatiaľ sa napríklad používa prezentácia skenov starých fotografií (veľkoformátové tlače alebo prezentácia). Boli použité aj riešenia na umožnenie virtuálnych prehliadok – pre sídlo Sabinów bola pripravená online virtuálna prehliadka interiérov, čo zvyšuje dostupnosť online ponuky. Zariadenia ako počítače, dotykové obrazovky alebo audio sprievodcovia neboli zavedené kvôli obmedzeným rozpočtom.

Logistické zariadenia: Zariadenie nemá vlastnú dopravnú infraštruktúru ani rozsiahle technické zariadenia. Dodávky výstavných materiálov zabezpečuje mesto (napr. exponáty boli prepravené z Prešova oficiálnym autom Národného múzea). Nie sú tu ani samostatné dielne – menšie technické práce sa vykonávajú priamo na mieste (napr. inštalácia výstavy zamestnancami MOK). Ak je potrebné použiť väčšie zdroje (doprava, tlačové materiály),

múzeum sa spolieha na zdroje radnice alebo partnerov (napr. tlač publikácií financovaných PSK). Takýto model je postačujúci pri malom rozsahu prevádzky.

Počet zamestnancov a ich kvalifikácia: Múzeum ako samostatná jednotka nemá vyhradené pracovné miesta na plný úväzok. Službu poskytujú zamestnanci Mestskej knižnice v Sabinówe – predovšetkým jeden sprievodca/animátor, ktorý sprevádza návštevníkov a stará sa o výstavu. Okrem toho vecnú supervíziu vykonáva kurátor z Múzea v Prešove (historik s magisterským titulom). Zamestnanci z regiónu sa podieľajú na organizácii dočasných výstav. Kvalifikácia personálu je dostatočná: miestny správca má skúsenosti s riadením turistickej dopravy a kurátorská podpora zaručuje vysokú úroveň odbornosti. Celkovo môžeme hovoriť o ekvivalente 1-2 plnohodnotných pozícií venovaných múzeu (vrátane čiastočnej účasti viacerých ľudí).

Miera zamestnanosti dobrovoľníkov: Neexistujú žiadni stáli dobrovoľníci. Kvôli malému rozsahu neexistuje formálny dobrovoľnícky program. Občas pomáhajú nadšenci miestnej histórie (napr. učitelia, regionalisti) starať sa o zbierky alebo viesť školské skupiny, ale ide o ad hoc pomoc. Väčšinu úloh vykonáva úzky tím na plný úväzok. Možno považovať dobrovoľnícky príspevok za príležitostný (napr. pomoc pri organizovaní príležitostných podujatí, výročia mesta, kde múzeum pripravuje výstavu – a potom sa zúčastňujú členovia miestneho historického združenia).

Dosah a dopad

Počet návštevníkov ročne: Návštevnosť Sabinovovho múzea je obmedzená, čo je spôsobené jeho špecifickým profilom a krátkym časom od znovuoťvorenia. Odhaduje sa, že ich každý rok navštívi niekoľko stoviek až niekoľko tisíc ľudí. Bezprostredne po otvorení novej výstavy (2021) bol záujem väčší – miestna komunita prišla vo veľkom počte, aby si výstavu pozrela. V nasledujúcich rokoch sa počet návštevníkov stabilizoval na nízkej úrovni, najmä kvôli nedostatku masového turizmu v Sabinovi. Hlavným prúdom sú organizované školské skupiny z okolitých škôl a individuálni domáci turisti navštevujúci región Szaryski. Výrazný nárast návštevnosti sa zaznamenáva pri príležitosti mestských podujatí (napr. Sabinówske dni, Noc múzeí) – vtedy múzeum priťahuje viac návštevníkov, hoci denne je tu len malá návštevnosť.

Profil návštevníka: Skupinu návštevníkov tvoria žiaci a mladí ľudia z miestnych škôl (múzejné lekcie ako súčasť regionálneho vzdelávania), obyvatelia Sabinówa a okolia zaujímajúci sa o históriu svojho mesta, ako aj domáci turisti cestujúci po Karpatskej trase alebo navštevujúci Prešovský región. Občas sa tu objavajú zahraniční turisti (napr. Poliaci alebo Česi) – Sabinów nie je hlavnou turistickou destináciou, ale môže prilákať nadšencov židovskej kultúry (v meste sa nachádza historická synagóga) alebo fanúšikov filmu "Obchod na hlavnej ulici", ktorý sa natáčal v Sabinowe. Títo návštevníci si môžu múzeum prezrieť, hoci nie sú veľkou skupinou. Demografická štruktúra hostí: školáci (veľká časť vďaka výletom), dospelí stredného veku (miestni), málo seniorov (napr. bývalí obyvatelia navštevujúci svoje rodné mestá).

Geografický rozsah vplyvu : Vplyv múzea je prevažne miestny. Služí obci Sabinów a blízkym mestám ako centrum spomienok na históriu mesta. Na regionálnej úrovni (Sabinovský okres, Prešovský kraj) je jednou z mnohých menších atrakcií – niekedy je zahrnutá do propagačných materiálov regiónu, ale nepritahuje masy z ďalekých miest. Národný a medzinárodný dosah je veľmi obmedzený – múzeum nie je mimo regiónu široko známe. Výnimkou sú už spomínané tematické skupiny (napr. milovníci histórie galícijských Židov alebo zberatelia sakrálneho umenia), pre ktorých môžu byť cenné exponáty motiváciou prísť, ale v týchto kruhoch

neexistuje koordinovaná propagácia. Potenciálne by sa dosah mohol zvýšiť vďaka spolupráci s múzeom v Prešove – napríklad zaradením Sabinówa do siete putovných výstav (čo je čiastočne pravda, pretože Prešovské múzeum tu prezentuje svoje panelové výstavy).

Medzinárodná spolupráca: Múzeum v Sabinówe nerealizuje priame medzinárodné projekty. Doteraz sa nezúčastnila žiadneho formálneho cezhraničného programu (na rozdiel od väčších inštitúcií). Jediným zahraničným aspektom sú pracovné kontakty cez Národné múzeum – napríklad spomínaná sieť galícijských múzeí (Polin vo Varšave, Haličské múzeum v Krakove) v kontexte židovského dedičstva, do ktorej je Prešov zapojený, ale Sabinów len nepriamo (má synagógu ako pamiatku, ale nie je súčasťou stálej expozície múzea). Je možné, že v budúcnosti dôjde k poľsko-slovenskej spolupráci (Sabinów spolupracuje v partnerstve s poľským mestom Jarosław; to by mohlo viesť k múzejným iniciatívam, ale zatiaľ nie sú zdokumentované žiadne takéto aktivity). Na záver, vplyv múzea nepresiahol hranice krajiny.

Účasť v múzejných sieťach a priemyselných organizáciách: Ako malý subjekt nepatrí priamo do medzinárodných združení (napr. ICOM) ani národných múzejných organizácií. Nepriamo ich zastupuje Národné múzeum v Prešove, ktoré je členom združení a stará sa aj o Sabíncov. Múzeum je naopak súčasťou regionálnej siete karpatských múzeí – bolo zaradené do inventára múzeí karpatského pohraničia vypracovaného v rámci muzeologického výskumu (bolo zahrnuté v správe spolu s ďalšími karpatskými inštitúciami). Okrem toho, v rámci spolupráce s PSK, sa zúčastnila iniciatívy putovných výstav – napríklad v septembri 2025 bola v Sabinove prezentovaná panelová výstava pripravená Národným múzeom v Prešove. To naznačuje, že Sabinów je zaradený do širšej siete regionálnych výstav.

Vzťahy s miestnou komunitou: Múzeum má podporu komunity Sabinów. Jej znovuoživenie bolo reakciou na spoločenský dopyt (obyvatelia už roky predpokladali obnovu historickej výstavy mesta). Do aktivity sa zapája miestna komunita – napríklad obyvatelia darovali rodinné pamiatky na výstavu, miestni historici zdieľali svoje vedomosti pri tvorbe výstavy. Múzeum organizuje podujatia zamerané na komunitu: lekcie pre školy, stretnutia pri príležitosti výročia mesta, príležitostné výstavy (napr. o výnimočných obyvateľoch Sabinówa). Je to dôležitý prvok miestnej identity – obyvatelia sú hrdí na to, že majú vlastné múzeum. Spolupráca s miestnymi inštitúciami (školy, knižnice, farnosti) prebieha dobre – napríklad školy pravidelne navštevujú výstavu v rámci regionálnych vzdelávacích programov. Týmto spôsobom múzeum slúži ako vzdelávacie a kultúrne centrum pre Sabinow.

Postavenie múzea v médiách a na internete: Múzeum Sabinów nie je široko opisované v národných médiách – zmienky sa objavili pri príležitosti otvorenia výstavy (článok agentúry TASR) a v regionálnej tlači. Informácie o ňom sú prevažne zverejňované na internete prostredníctvom turistických portálov a miestnych služieb. Oficiálna webová stránka mesta obsahuje poznámku a kontaktné údaje múzea[O1] a podujatia v múzeu sú propagované na mestských sociálnych profiloch. Počet zmienok je obmedzený, no všetky majú pozitívny tón – zdôrazňujú bohatstvo miestnych zbierok a historických kuriozít. V online propagácii Sabinów uvádza svoje múzeum ako jednu z atrakcií (vedľa synagógy alebo kostolov). Napriek tomu je rozsah takýchto informácií obmedzený a je zameraný najmä na turistov, ktorí hľadajú informácie o regióne.

Aktivita na sociálnych sieťach: Múzeum si neudržiava vlastné samostatné profily (kvôli absencii samostatnej štruktúry). Napriek tomu sa objavuje v správach na facebookovej stránke mesta Sabinów alebo kultúrneho centra mesta. Informácie o nových výstavách alebo múzejných podujatiach sú zverejňované na fanstránkach mesta, čo umožňuje osloviť miestne publikum

(profil "Sabinov – kultúrne centrum" a pod.). Zapojenie publika je mierne (niekoľko desiatok lajkov, komentárov vyjadrujúcich sentiment k histórii mesta). Na širších platformách (TripAdvisor, Google) múzeum nezískalo veľa recenzií, čo odráža jeho špecifickú povahu. Na záver, prítomnosť na sociálnych sieťach existuje cez mestské kanály, no nie je intenzívna ani ju múzeum nehostuje samo.

Uznanie múzejnej značky: Okrem Sabinowa je múzejná značka málo známa. V samotnej miestnej komunite je názov "Mestské múzeum Sabinov" dobre spätý – najmä starší obyvatelia, ktorí si pamätajú bývalé múzeum, sú z jeho návratu radi. Avšak neexistuje žiadna výrazná značka v regionálnych alebo národných termínoch. Dá sa povedať, že múzeum si práve buduje novú značku, využívajúc reputáciu, ktorú mu prinieslo Národné múzeum (ktoré výstavu podpisuje so svojou autoritou). Pre turistu je vonkajšie múzeum jednoducho jednou z kuriozít mesta – nemá jedinečnú značku, ktorá by priťahovala najmä ľudí zvonku.

Ekonomický dopad na región: Priamy vplyv múzea na ekonomiku regiónu je zanedbateľný. Vďaka malému rozsahu negeneruje významnú turistickú návštevnosť, ktorá by sa premietla do príjmov odvetvia (hotely, gastronómia). Jeho existencia obohacuje turistickú ponuku Sabinow, čo môže návštevníkom predĺžiť pobyt o hodinu a povzbudiť ich napríklad k nákupu kávy alebo suvenírov v meste – avšak ide o okrajové efekty. Ekonomický význam inštitúcie spočíva skôr v sociálno-kultúrnej oblasti: vytváraní pracovných miest (aspoň na čiastočný úväzok pre vedúceho výstavy), zvyšovaní atraktivity mesta ako miesta na bývanie (čo môže nepriamo podporovať prílev obyvateľov alebo investícií). Celkovo je prínos múzea k miestnemu rozvoju kvalitatívny (vzdelanie, identita) skôr než kvantitatívny finančný.

Typ a profil činnosti

Téma múzea: Múzeum má historický a etnografický charakter s mestským profilom. Téma sa zameriava na históriu Sabinowa – od najstarších zmienok, cez obdobie Prvej poľskej republiky a Rakúsko-Uhorskej monarchie, až po dvadsiate storočie. Zobrazuje rôzne aspekty života v meste: buržoázu kultúru (meštiacka miestnosť s nábytkom z 19. storočia), ľudovú kultúru oblasti (rolnícka komnata s tradičnými krojmi a výstrojom), miestne umenie (maľby sabinovských maliarov) a sociálnu históriu (fotografie starého Sabinowa). Sú tu aj náboženské témy (sokrálne exponáty zo Sabinovových kostolov) a multikultúrne (mesto malo slovenskú, nemeckú a židovskú komunitu – hoci židovské dedičstvo je prezentované samostatne v synagóge, nie v múzeu). Vo všeobecnosti je téma mnohohrstevná, ale obmedzená na miestny kontext.

Obsahový rozsah výstavy: Rozsah obsahu je predovšetkým lokálny a regionálny. Výstava zobrazuje históriu Sabinowa na pozadí oblastí Szarysz a Horného Zemplínu. Netvrdí, že má národný alebo celoštátny naratív – zameriava sa na "malú vlasť". Avšak prostredníctvom jednotlivých cenných predmetov (napr. Bergelov obraz) sa dotýka aj širšieho dedičstva (barokové sokrálne umenie v slovenskom meradle). Stála expozícia "Sabinov v zrkadle čas" predstavuje vývoj mesta od stredoveku po dvadsiate storočie priečnym spôsobom, čo je súhrn regionálnych poznatkov. Dočasné výstavy (ak sú organizované) sa zvyčajne týkajú aj miestnych tém – napríklad prezentácia diel sabinovského maliara Ernesta Stenhuru alebo výstava starých pohľadníc zo Sabinowa. Podstatný rozsah je preto zameraný na Sabinow a jeho bezprostredné okolie, s odkazmi na históriu Spiša a Szaryszu.

Typ múzea: Múzeum je trvalé, sezónne: je dostupné počas celého roka, hoci otváracie hodiny sú obmedzené (pracovné dni v letnej sezóne). Kvôli personálnym a finančným podmienkam je otvorená iba počas pracovných dní počas pracovnej doby (čo obmedzuje možnosť návštevy

víkendovými turistami). Nie je to interaktívne ani virtuálne múzeum – základom sú tradičné stacionárne výstavy. Avšak prvky ako virtuálna prehliadka na internete naznačujú túžbu rozšíriť formulu o virtuálnu zložku (hoci samotná in situ výstava je analógová). Múzeum tiež slúži ako centrum pre dočasné výstavy a galérie – priebežne sa priestor využíva na malé dočasné výstavy galérie alebo príležitostného charakteru.

Inovácia výstavy: Výstavy sú vyzdobené moderným spôsobom, ale skôr tradičným spôsobom komunikácie. Používali sa klasické výstavné prostriedky: tabule s popismi, výkladové vitríny, štýlové interiérové usporiadanie. Nebola použitá žiadna pokročilá technológia (žiadne dotykové obrazovky, audio návody, VR/AR). Istým inovatívnym rozlišovacím znakom je spôsob integrácie rôznych línií do malého priestoru – napríklad tematické usporiadanie každého poschodia (umenie, etnografia, fotografická história), čo robí z prehliadky zaujímavý "vstup do rôznych časov" na nasledujúcich poschodiach. Pre miestne publikum je profesionálny rozvoj obsahu regionálnym múzeom novinkou, ktorá zvyšuje úroveň rozprávania. Celkovo by sa však miera inovácií mala hodnotiť ako mierna – múzeum sa zameriava na overené formy prezentácie prispôbené jeho schopnostiam.

Stupeň tematickej špecializácie: Múzeum je teritoriálne špecializované, ale v rámci oblasti multitematické. Nezameriava sa na jednu oblasť (napr. iba etnografiu alebo umenie), ale predstavuje dedičstvo Sabinówa priečnym prierezom. Môže byť nazvaný regionálnym (mestským) múzeom s všeobecným profilom. Rozlišujúcou špecializáciou je dokumentácia histórie Sabinówa – v tomto ohľade ide o jedinečnú inštitúciu (nikto iný nezbera sabinovské pamiatky tak komplexne). Na druhej strane, v priemyselných kategóriách (napr. technológie, armáda, archeológia) neexistuje úzka špecializácia. Takýto široký koncept je typický pre malé miestne múzeá.

Počet a rozmanitosť dočasných výstav: Múzeum nemá veľa dočasných výstav kvôli obmedzenému personálu a priestoru. Od reaktivácie bolo zorganizovaných aspoň niekoľko menších výstav: napríklad výstava diel maliara Ernesta Stenhuru sprevádzajúca vernisáž a panelová výstava "Sabinov na starých postnjiach" (Sabinov na starých postnjiach). V nasledujúcich rokoch môžeme očakávať príležitostné výstavy (napr. pri príležitosti výročia mesta prezentácie zbierok zapožičaných múzeom v Prešove). Napriek tomu je jadrom ponuky stála expozícia – dočasné výstavy sa konajú 1-2-krát ročne a zvyčajne ide o malé fotografické alebo umelecké výstavy v jednej miestnosti. Tematická rozmanitosť týchto výstav súvisí so Sabinóvom (miestne umenie, mestská história, výročné podujatia).

Vedecké a výskumné aktivity: Múzeum samo nevykonáva vedecký výskum ani nezamestnáva vedecký personál. Výsledky historického výskumu Sabinówa však boli použité pri tvorbe výstavy – štúdie regionalistov, archívne materiály a spoluautorom konceptu bol historik (riaditeľ Národného múzea). Preto môžeme hovoriť o výskumnej stránke pri príprave výstavy (predchádzal jej archívny dotaz a vývoj histórie mesta od základov). V súčasnosti je výskumná činnosť obmedzená na zber informácií o výstavách a miestnej histórii na účely výstav a populárnych publikácií. Múzeum nevydáva vlastné vedecké publikácie ani nerealizuje výskumné projekty – tieto funkcie plní Národné múzeum v Prešove, ktoré metodologicky spravuje Sabinow. Ak vznikajú nové štúdie o Sabinówe (napr. historické články), je to skôr na iniciatívu externých výskumníkov s informačnou podporou múzea.

Vzdelávacia ponuka: Inštitúcia má dôležitú vzdelávaciu úlohu pre miestnu mládež. Ponúka múzejné lekcie a sprievodcovské prehliadky prispôbené školským osnovám – napr. témy ako "Každodenný život v bývalom Sabinow", "Ľudový kroj pri Sabinow" a podobne. Učitelia sú

nadšení, že môžu využiť príležitosť organizovať vyučovanie v múzeu, čo študentov približuje k histórii ich mesta. Múzeum sa tiež zapája do vzdelávacích iniciatív mesta – napríklad mestských hier na historické témy, súťaží v poznaní Sabinow. Pre individuálnych návštevníkov boli pripravené základné informačné materiály (brožúry, legendy pre výstavy). Neexistujú rozsiahle programy ako workshopy (nedostatok infraštruktúry), ale na špeciálnych podujatiach múzeum organizuje napríklad prezentácie starých remesiel alebo ochutnávky tradičných jedál (spolu s ďalšími miestnymi inštitúciami). Na záver, vzdelávacia ponuka je prispôbena miestnym potrebám – hlavne vyučovacie aktivity pre školy a popularizácia historických poznatkov medzi obyvateľmi.

Vydavateľské a propagačné aktivity: Múzeum neprevádzkuje vlastnú vydavateľskú sériu. Napriek tomu bola v súvislosti s trvalou expozíciou pravdepodobne vydaná informačná zložka alebo katalóg výstavy (dokumentujúci sabinówske exponáty, pravdepodobne pripravený múzeom v Prešove). Okrem toho zamestnanci Národného múzea publikujú články o histórii Sabinova – napríklad Rastislav Žitný z múzea v Prešove poskytol médiám informácie o histórii Sabinovovej muzeológie, čo dokazuje, že táto história bola zostavená vo forme textu. Je možné, že bol napísaný vedecký článok o histórii múzea v Sabinówe (napr. v múzejnom periodiku). Propagačné aktivity múzea sú založené najmä na miestnych médiách a mestských materiáloch – turistické letáky sú vydávané s ohľadom na múzeum, informácie sa objavujú na webových stránkach mesta a Facebooku. Samotné múzeum nemá rozpočet na propagačné kampane, preto využíva mestské a regionálne médiá (priechinky "Pozvánky do Prešovského regiónu" a pod.). Celkovo je povýšenie skromné, primerané miestnemu charakteru inštitúcie.

Spolupráca s umelcami, kultúrnymi inštitúciami, školami: V rámci svojich aktivít múzeum aktívne spolupracuje s miestnymi inštitúciami. Napríklad výstava diel miestneho maliara (Ernesta Stenhuru) bola zorganizovaná v spolupráci s jeho rodinou a miestnymi umelcami. Múzeum udržiava kontakty so školami – je častým cieľom vzdelávacích výletov a učitelia zo Sabinówa s ním konzultujú regionálne programy. Okrem toho spolupracuje s Mestskou knižnicou (napr. spoločné iniciatívy v rámci miestnych podujatí, výmena informácií o histórii mesta). Spolupráca s farnosťami je tiež dobrá – zapožičanie sakrálnych pamiatok na výstavu si vyžiadalo dohody s farskými kňazmi, čo bolo úspešné (cenné liturgické predmety sú vystavené verejnosti). Na regionálnej úrovni múzeum profituje z partnerstva s Národným múzeom a múzeom v Bardejove (spoločne bola publikovaná publikácia o Sabinówe). Okrem maliarov spolupracuje aj s umelcami aj miestne združenia (napr. Podvihorlatská paleta – skupina amatérskych umelcov, ktorých výstavu moderoval Sabinov). Tieto príklady ukazujú, že múzeum slúži ako platforma, kde sa stretávajú rôzne kultúrne prostredia mesta. Spolupráca je predovšetkým miestna a regionálna, ale neexistujú žiadne kontakty so zahraničnými inštitúciami ani veľkými národnými múzeami (čo je v tomto rozsahu pochopiteľné).

Kvalita a spokojnosť so službami

Úroveň spokojnosti návštevníkov: Neexistujú formálne prieskumy, ale ústne svedectvá ukazujú, že návštevníci hodnotia novú výstavu vysoko. Obyvatelia Sabinówa oceňujú, že múzeum prezentuje "ich" históriu atraktívnym spôsobom – mnohí nostalgicky pozerajú na staré fotografie a exponáty darované svojimi rodinami. Návštevníci oceňujú estetiku výstavy (vkusne usporiadané interiéry veže, efektívna kombinácia etnografických a umeleckých prvkov). Venujú pozornosť jedinečným exponátom (napríklad barokový obraz pôsobí svojou hodnotou). Všeobecne je spokojnosť medzi hosťami, ktorí sa zaujímajú o danú tému – môžu si rozšíriť vedomosti o meste v prístupnej podobe. Samozrejme, pre turistov očakávajúcich veľkolepé

atrakcie sa múzeom môže zdať skromné, no ako malá inštitúcia spĺňa očakávania svojej cieľovej skupiny (miestnej komunity a nadšencov regiónu).

Počet a kvalita recenzií na webových stránkach: Múzeum nie je široko hodnotené online – na Google Maps alebo TripAdvisor nie sú recenzie alebo ich je veľmi málo (čo je spôsobené malým počtom zahraničných turistov). Individuálne recenzie (ak sú vydané) sú pozitívne a zdôrazňujú čaro miestnej expozície. Na sociálnych sieťach (Facebook) boli reakcie na príspevky o múzeu láskavé – obyvatelia často komentovali fotografie z výstavy so spomienkami a chválou na túto iniciatívu. Všeobecne možno povedať, že názorov je málo, ale pozitívnych, čo dokazuje dobrú kvalitu služieb tvárou v tvár skromnému rozsahu prevádzky.

Dostupnosť informácií: Informácie o múzeu sú dostupné na oficiálnej webovej stránke mesta Sabinów (adresa, otváracie hodiny, krátky popis)[O1]. Pri vchode do múzea sú predpisy a cenník (tiež v angličtine – aspoň základné informácie boli preložené). V múzeu nie je samostatná linka, ale otázky je možné smerovať na MOV alebo na turistické informačné miesto. Vďaka integrácii s MOV môžu turisti získať informácie na informačnom mieste na trhu. Propagačné materiály (letáky, zložky) sú v informačnom centre dostupné aspoň v dvoch jazykoch (slovenčine a angličtine/poľštine). Webová stránka Národného múzea (Tripolitana) tiež uvádza Sabíncov a informuje o aktuálnych udalostiach (napr. o panelovej výstave prezentovanej v Sabinovovi). Viacjazyčná služba je obmedzená – personál na mieste hovorí prevažne po slovensky, hoci základy angličtiny alebo poľštiny sú známe (pohraničný región, mnohí ľudia rozumejú poľsky). Na záver, informácie sú pomerne ľahko dostupné, hoci hlavne pre ľudí, ktorí už sú v Sabinówe alebo zámerne hľadajú (mimo nich nie je intenzívna propagácia).

Zákaznícky servis: Návštevnícku službu zvyčajne zabezpečuje jedna osoba, ktorá zároveň pôsobí ako sprievodca a pokladník. Správy ukazujú, že zamestnanci MOV sú kompetentní a zdvorilí – radi hovoria o exponátoch, prispôsobujú príbeh veku publika (odlišný pre deti, iný pre dospelých). Keďže je málo premávky, personál má čas na individuálny prístup – napríklad ukážu osamelého turistu, odpovedajú na otázky. Odpoveď na dopyty (telefonicky/e-mailom) je dobrá vďaka tomu, že kancelária MOV je otvorená počas pracovných dní. Môžete si všimnúť, že pre miestnych návštevníkov sú zamestnanci často dobre oboznámení so sebou (vytvára sa priateľská, neformálna atmosféra). Žiadny formálny systém sťažností – akékoľvek pripomienky sa hlásia priamo personálu a okamžite riešia (napr. žiadosť o ďalšie vysvetlenie prílohy). Obmedzením služby je jazyková bariéra – ak sa objaví zahraničný turista, personál sa snaží pomôcť (často v Sabinówe je prítomná znalosť základov poľštiny alebo angličtiny), ale neposkytuje profesionálneho sprievodcu v cudzom jazyku. Napriek tomu je hodnotenie kvality služieb pozitívne, založené na láskavosti a vášni miestnych múzejných správcov.

Dostupnosť online vstupeniek, rezervačný systém: Múzeum nepredáva vstupenky online – pri malom rozsahu návštev to nie je potrebné. Vstupenky sa kupujú priamo na mieste, tesne pred prehliadkou (zvyčajne nie sú žiadne rady, takže to nie je prekážka). Skupinové rezervácie sa robia telefonicky alebo e-mailom – škola volá MOV, dohodne si dátum a čas. Toto jednoduché riešenie je v súčasných podmienkach postačujúce. Neexistuje ani špecializovaná rezervačná platforma – používa sa priamy kontakt. Na záver, neexistujú žiadne pokročilé systémy predaja/rezervácie, čo však negatívne neovplyvňuje zážitok príjemcu (rozsah návštev je manuálne spravovateľný).

Zariadenia (parkovanie, gastronómia, obchody, toalety, oddychové priestory): Múzeum samo o sebe neponúka rozsiahle doplnkové služby. Parkovanie: návštevníci môžu využiť verejné

parkovacie miesta v centre Sabinówa (pri veži je niekoľko miest; samotné mesto je malé, takže parkovanie nie je problém). Gastronómia: múzeum nemá kaviareň ani automat – návštevníci využívajú okolité reštaurácie a kaviarne na námestí (v polomere niekoľko stoviek metrov). Obchod so suvenírmi: žiadny špecializovaný múzejný obchod. Niekedy sú na recepcii k dispozícii pohľadnice so starými pohľadmi na Sabinów alebo malé publikácie, ale ide skôr o turistickú informačnú iniciatívu. Toalety: vežová budova pravdepodobne mala malé toalety pre návštevníkov (po rekonštrukcii v roku 2013 budova spĺňa základné štandardy). Ak nie – návštevníci môžu využiť toalety MOK alebo blízke miesta (hoci vzhľadom na to, že múzeum je súčasťou MOV, pravdepodobne sa v veži nachádza toaleta). Relaxačné zóny: vo vnútri nie je typická relaxačná zóna (nie je dostatok miesta), ale rozloženie samotnej výstavy (niekoľko poschodí) núti pri lezení prestávky – napríklad lavička vo výstavnej hale na chvíľu oddychu. Vonku, na úpätí veže, je mestské námestie s lavičkami, kde si môžete po prehliadke sadnúť. Na záver, zariadenia sú základné – múzeum zabezpečuje najdôležitejšie potreby (informácie, toalety), zatiaľ čo širšia infraštruktúra (potraviny, nákup suvenírov) je zabezpečená návštevníkmi v rámci mesta.

Prispôsobenie ponuky rôznym skupinám: Múzeum sa snaží byť priateľské k rôznym vekovým skupinám. Pre deti bola pripravená zaujímavá etnografická výstava – môžu vidieť, ako vyzerala bývalá miestnosť, ľudové kroje; Často sa pre nich organizujú hádacie hry alebo príbehy o živote ich prastarých rodičov, čo oslovuje mladú predstavivosť. Pre školákov ponúka aj hodiny miestnej histórie – ktoré sú súčasťou regionálneho učebného plánu. Starší ľudia (seniori) obzvlášť oceňujú fotografickú časť – dokážu si spomínať na staré časy, rozpoznať miesta a ľudí na fotografiách. Múzeum nemá špeciálnu ponuku pre osoby so zdravotným postihnutím – architektúra je tu prekážkou. Čo sa týka obsahu, posolstvo je však jednoduché a zrozumiteľné, čo ho robí prístupným širokému publiku (text výstavy nie je špecializovaný, skôr populárny). Neexistujú žiadne ďalšie funkcie ako titulky v Braillovom písme alebo preklad posunkového jazyka – mierka to neumožňuje. Čo sa týka jazyka, ako už bolo spomenuté, materiály sú prevažne v slovenčine; Pre zahraničné skupiny by sa dal pripraviť prekladateľský sprievodca, ale zatiaľ je takýchto skupín málo, takže zvládnu základný anglický popis a pomoc sprievodcu. Na záver, ponuka je univerzálna pre miestnu komunitu, hoci nie je špecializovaná napríklad na zahraničných turistov alebo osoby so zdravotným postihnutím.

Úroveň inovácií pri oslovovaní návštevníkov: Tu múzeum len robí svoje prvé kroky. Nepoužíva moderné nástroje, ako sú chatboty alebo mobilné aplikácie na prehliadky so sprievodcom. Istým krokom je pripraviť virtuálnu panorámu interiéru dostupnú online – je to inovácia v propagácii, ktorá potenciálnemu návštevníkovi ponúka ochutnávku návštevy. Kontakt s publikom prebieha tradične: osobne počas prehliadky a telefonicky/e-mailom pri organizovaní skupín. Múzeum nepoužíva revolučné formy komunikácie (napr. neexistuje newsletter, hoci informácie sa nachádzajú na Facebookovej stránke MOV). S obmedzenými zdrojmi sa zariadenie zameriava na priamy, osobný kontakt – čo funguje dobre v malej komunite, pretože buduje vzťahy (známa tvár sprievodcu, individuálny prístup). Táto forma – hoci technologicky nie je moderná – prináša pozitívne pocity návštevníkom, ktorí sa cítia opečovávaní.

Miera návratu návštevníkov (vernosť): Pre mnohých ľudí je toto múzeum na jednu návštevu, pretože stála expozícia sa často nemení. Napriek tomu existuje určitá vernosť miestnych návštevníkov: obyvatelia Sabinówa navštevujú múzeum opäť pri príležitosti nových dočasných výstav alebo keď ukazujú priateľom z iných častí mesta. Miestne školy pravidelne prichádzajú

s novými ročníkmi študentov, čo generuje stabilný prílev mladých žiakov. Niektorí nadšenci regiónu sa vracajú aj na podrobnejšie preskúmanie expozícií alebo na špeciálnych podujatiach (napr. stretnutie autorov alebo prednáška). Napriek tomu väčšina turistov z okolia Sabinówa navštívi múzeum raz. Celková úroveň výnosov sa dá hodnotiť ako priemerná – najmä rezidenti a školské vzdelávanie zabezpečujú opakovateľnosť návštev, zatiaľ čo neexistujú členské programy ani ročné vstupenky, ktoré by formálne zvýšili vernosť.

Obraz múzea v očiach zákazníkov: Obraz inštitúcie medzi používateľmi je veľmi pozitívny. Múzeum je vnímané ako "miestna perla" – malé, ale s dušou a významom pre identitu mesta. Obyvatelia ich prijímajú s hrdosťou a často zdôrazňujú, že Sabinów má opäť vlastné múzeum. Návštevníci oceňujú autenticitu a lokalitu výstavy – na rozdiel od veľkých, neosobných múzeí tu zažijú rodinnú atmosféru a vášeň rozprávačov. Prakticky neexistujú žiadne negatívne názory; Jediné výhrady môžu byť týkajúce sa obmedzení (napr. krátke otváracie hodiny, žiadne víkendy), ale je známe, že je to spôsobené prevádzkovými podmienkami. Preto sa múzeum v očiach zákazníkov javí ako dôveryhodné, priateľské miesto, kde sa môžete dozvedieť viac o histórii Sabinow.

Potenciál spolupráce a networkingu

Skúsenosti s partnerskými a sieťovými projektmi: Múzeum Sabinów má len málo skúseností so svojimi vlastnými projektmi, ale je začlenené do širších sietí prostredníctvom svojich mecenášov. V minulosti spolupracovala s múzeom v Bardejove (Prešovské vojvodstvo) na príprave publikácií o meste – išlo o historický projekt zdola nahor (vydanie knihy alebo albumu), ktorý ukazoval schopnosť medziinštitucionálnej spolupráce. V súčasnosti sa Sabinów prostredníctvom Národného múzea (Tripolitana) nepriamo podieľa na cezhraničných a priemyselných iniciatívach. Príkladom je poľsko-slovenský projekt "Otvorené múzeá", v rámci ktorého si Oravské múzeum a Múzeum v Starej Lubovne vymieňali výstavy – Sabinów, ako inštitúcia pod patronátom PSK, môže byť zahrnutý do tohto typu partnerských aktivít (hoci sa priamo nezúčastnil). V regióne PSK existuje koncept vytvorenia siete atrakcií ("Kraj unikátov" – región jedinečností), v ktorej sú zapísané Sabinovova veža a múzeum ako jeden z bodov. Vo všeobecnosti však toto múzeum rozvíja len kompetencie svojich partnerov, využívajúc skúsenosti väčších inštitúcií.

Pripravenosť spolupracovať: Zariadenie je otvorené na spoluprácu – jeho znovuaktivácia bola výsledkom spolupráce medzi mestom a regiónom, čo ukazuje pripravenosť na partnerstvá. Múzeum s radosťou hostí výstavy na zapožičanie (napríklad panelovú výstavu z Prešova v roku 2025), čo dokazuje flexibilitu a ochotu zdieľať priestor s ostatnými. Aj v budúcnosti, ak budú ponúknuté spoločné projekty (napr. putovná tematická karpatská výstava), Sabinów sa pravdepodobne zúčastní. Vďaka podpore Národného múzea má dostatočné priestory na spoluprácu. Okrem toho sú miestne úrady Sabinówa aktívne v sieťach miest (napr. dvoj mestá), čo môže znamenať pripravenosť na spoluprácu múzeí. Na záver, múzeum – napriek svojej skromnosti – je otvorené a ochotné spolupracovať, pokiaľ sa nájdu partneri a zdroje.

Úroveň medziinštitucionálnej komunikácie: Komunikácia s inými kultúrnymi inštitúciami prebieha najmä prostredníctvom MOV a Národného múzea. Je na dobrej úrovni – napríklad múzeum v Prešove informuje Sabíncov o svojich iniciatívach, sprístupňuje výstavy, daruje exponáty, čo si vyžaduje efektívnu formálnu a osobnú komunikáciu. Tiež existuje výmena informácií s ďalšími múzeami v regióne (napr. Bardejov) vďaka sieti kontaktov medzi kurátormi. V rámci miestneho prostredia je komunikácia s knižnicou a školami priama a častá (spoločné plánovanie podujatí). Keďže múzeum nemá samostatné PR oddelenie, vonkajšiu

komunikáciu zodpovedajú vedenie MOV a oddelenie propagácie mesta – tieto jednotky zabezpečujú, že múzeum je zahrnuté v turistických materiáloch, aby o jeho existencii vedeli aj iné mestá v regióne. Napriek absencii formálneho systému komunikácie medzi pracovníkmi múzea (napríklad Sabinów nepatrí do Rady múzeí) neformálna sieť kontaktov funguje efektívne.

Súlad poslania a hodnôt s inými múzeami: Poslaním Sabinówskeho múzea je uchovávať a popularizovať miestne dedičstvo – čo je plne v súlade s poslaním regionálnych múzeí v Karpatoch. Hodnoty ako ochrana tradícií, regionálne vzdelávanie a posilňovanie identity sú spoločné pre inštitúcie na oboch stranách hranice. Preto, pokiaľ ide o spoluprácu (napr. medzi Sabinów a Bardejov alebo Prešov), existuje prirodzená zhoda o cieľoch. Tu nedochádza ku konfliktom misií – všetci partneri sa snažia dosiahnuť podobné výsledky (sprístupnenie histórie obyvateľom, kultúrny rozvoj regiónu). Sabinów nesleduje odlišné, protichodné ciele; Naopak, dopĺňa sieť karpatských múzeí dokumentovaním miestnej špecifickosti.

Schopnosť zdieľať zdroje: Múzeum úspešne zdieľa zdroje s Národným múzeom – napríklad cenné exponáty z provinčnej zbierky boli darované výstave v Sabinowe, zatiaľ čo Sabinówské zbierky sú v inventári regionálneho múzea. To ukazuje flexibilitu pri zdieľaní kolekcií. Výstavný priestor je tiež k dispozícii partnerom (napríklad panelová výstava z Prešova v Sabinovi). Keď je to potrebné, mesto Sabinów tiež zdieľa svoje zdroje – napríklad historickú vežu poskytuje ako miesto konania regionálnych podujatí. Personál je tiež rozdelený: kurátor z Prešova sa stará o Sabinowa a zamestnanec Sabinówa môže pomáhať s regionálnymi podujatiami. To všetko naznačuje, že múzeum má veľkú schopnosť kooperatívne využívať zdroje – ľudské, finančné (spoločný rozpočet projektu) aj materiálne (výstavy, objekty).

Miera kompatibility s inými subjektmi: Profil činnosti Sabinówskeho múzea (mestský, historický a kultúrny) je kompatibilný s mnohými inštitúciami v regióne. Múzeá podobného charakteru (napr. múzeum v Bardejove, múzeum v Starej Lubovne) môžu ľahko nájsť spoločné priestory – napríklad výmenu skúseností v regionálnom vzdelávaní. Ešte špecializovanejšie inštitúcie (napr. Regionálne múzeum v Jarosławi na poľskej strane) mohli spolupracovať vďaka podobnej téme haličského pohraničia. Sabinów nevykonáva kontroverzné alebo úplne odlišné aktivity, ktoré by bránili spolupráci – naopak, jeho univerzálny historický a etnografický profil z neho robí "spojku", ktorá môže dopĺňať projekty iných (napr. v projekte o drevenej architektúre by Karpatčania mohli priniesť poznatky o miestnej architektúre, v projekte o remeselných tradíciách – výstavy nástrojov zo Sabinowa a pod.). Preto je potenciál siete vysoký, obmedzený skôr nedostatkom personálu a zdrojov než tematickou nekompatibilitou.

Inovácie a rozvoj

Úroveň implementácie digitálnych technológií: Sabine Museum práve začína používať digitálne nástroje. Digitalizácia zbierok prebieha za účasti Národného múzea – vybrané exponáty (fotografie, dokumenty) boli naskenované a digitálne archivované pre výstavu. Mohli byť tiež zahrnuté v národnej databáze zbierok (Slovensko). Náhradou za digitálnu ponuku bola verejnosti predstavená už spomínaná virtuálna 3D prehliadka interiérov kaštieľa – dostupná online, ktorá otvára výstavu pre internetových používateľov spoza Sabinova. V múzeu však nie sú žiadne pokročilé e-learningové aplikácie ani rozšírená realita. Webová stránka mesta poskytuje základné informácie, ale neexistuje samostatný múzejný portál s bohatým obsahom. Je možné, že v budúcnosti – s ďalšími projektmi – sa úroveň digitalizácie zvýši (napr. mobilný audiosprievodca alebo virtuálna galéria starých fotografií). V súčasnosti by sa úroveň implementácie nových technológií mala hodnotiť ako nízka až stredná.

Počet výskumno-vývojových projektov: Múzeum ako také nerealizuje výskumné a vývojové projekty v technologickom zmysle. Jeho rozvoj prebiehal prostredníctvom kultúrneho projektu (reaktivácia stálej expozície) – avšak ide predovšetkým o konzervačný a vzdelávací projekt, nie o výskumný a vedecký. Nezúčastnila sa programov ako Horizon ani inovačných grantov. Jeho prínos k rozvoju muzeológie má skôr podstatný rozmer (nová štúdia histórie Sabinowa) než technologický. Stojí za zmienku, že na regionálnej úrovni Národné múzeum realizuje určité rozvojové projekty (digitalizácia regionálnych zbierok, cezhraničná spolupráca) a Sabinów z toho môže nepriamo profitovať. Avšak samotná inštitúcia nebola iniciátorom takýchto projektov.

Účasť na iniciatívach inteligentnej kultúry / e-múzeí: Múzeum sa priamo nezúčastňuje napríklad iniciatívy Smart Museum ani veľkých programov e-kultúry. Nepriamo – prostredníctvom Tripolitany – môže byť pokrytá digitálnymi aktivitami (napr. spoločný portál múzeí PSK, integrácia s virtuálnymi platformami). Doteraz je najinteligentnejším prvkom spomínaná virtuálna prezentácia interiérov online, čo je v súlade s trendom e-múzeí, ktoré sprístupňujú zbierky na diaľku. Avšak neexistuje žiadna mobilná aplikácia, ktorá by vám umožnila navštíviť Sabinów s rozšírenou realitou (hoci takýto potenciál existuje vďaka bohatej histórii mesta). Možno sa budúce cezhraničné projekty v rámci siete karpatských múzeí budú venovať e-kultúre – zatiaľ v nich Sabinów zohráva sekundárnu úlohu.

Stratégia udržateľnosti: Múzeum nemá formálnu ESG stratégiu ani environmentálny plán. Napriek tomu sú jej aktivity udržateľné – prispôbenie historickej veže novým funkciami je príkladom udržateľného využívania dedičstva (chráni pamiatku tým, že mu dáva spoločensky užitočnú funkciu). Pri každodennej prevádzke múzeum vytvára minimálnu environmentálnu stopu (nízka spotreba energie, žiadne investície zasahujúce do životného prostredia). Možné proekologické aspekty zahŕňajú vzdelávanie – prostredníctvom výstav nám múzeum pripomína staré, menej konzumné spôsoby života (čo môže inšpirovať k zamysleniu nad udržateľným rozvojom). Avšak nezúčastňuje sa žiadnych environmentálnych programov ani nezavádza "zelené" technológie (napr. solárne panely – nie, kvôli pamätníku). Na záver, udržateľný rozvoj je prítomný implicitne (prostredníctvom ochrany dedičstva), ale neexistuje samostatná stratégia.

Implementácia nových obchodných modelov: V oblasti obchodných modelov múzeum funguje tradične – ako verejná inštitúcia financovaná grantmi. Neexperimentuje s inovatívnymi modelmi, ako sú kultúrne predplatné alebo monetizácia digitálneho obsahu (NFT a pod.). Istým prvkom nového prístupu je prenájom priestoru veže na menšie podujatia (MOV ponúka prenájom radnice, veža môže slúžiť ako kulisa, napríklad na intímnu svadbu alebo fotografovanie – čo sa praktizuje v niektorých mestách). Ak sa takéto služby poskytujú, sú skôr vedľajšie. Sabinów tiež nezaviedol platené online služby ani programy podpory. V budúcnosti môže byť múzeum zvažované na zaradenie do turistických balíkov (lístok v kombinácii s ďalšími atrakciami regiónu) – aj tento model vytvára novú hodnotu. Tieto riešenia však zatiaľ neboli implementované. Múzeum sa zameriava na naplnenie klasickej misie namiesto generovania príjmov prostredníctvom inovatívnych obchodných modelov.

Zhrnutie (Sabinov): Mestské múzeum v Sabinove je príkladom reaktívacie miestnej múzejnej inštitúcie vďaka spolupráci miestnej samosprávy s regionálnou inštitúciou. Napriek finančným a personálnym obmedzeniam bolo možné vytvoriť atraktívnu výstavu úzko spätú s identitou mesta. Múzeum funguje efektívne na mikroúrovni – integruje komunitu, vzdeláva mladých ľudí a uchováva cenné suveníry. Jeho rozvoj je v súlade so širším trendom posilňovania malých

múzeí v Karpatoch, ktoré dopĺňajú ponuku väčších regionálnych jednotiek. Prípád Sabinova ukazuje, že iniciatíva zdola (miestna vášeň) v kombinácii s podporou zhora nadol (odborné znalosti a zbierky národného múzea) nám umožňuje vdýchnuť nový život muzeológii malých karpatských miest

Ludowé múzeum v Brezowicy (Ludové múzeum v Brezowici)

Charakteristika: Ľudové múzeum v Brezowici je veľmi malé komunitné múzeum regionálneho komorného typu, ktoré sa nachádza v obci Brezovica (Sabinovský okres, Prešovský región). Zariadenie bolo založené z iniciatívy miestnych obyvateľov, ktorí chceli zachovať pamiatku na život a tradície svojej dediny. Múzeum nemá formálny štátny ani miestny štatút – funguje v dedinskej spoločenskej miestnosti/klube ako miestna pamätná miestnosť, ktorú prevádzkuje skupina nadšencov a dobrovoľníkov. Predstavuje predovšetkým etnografické a historické exponáty darované obyvateľmi Brezovice. Prehliadky prebiehajú po dohode – nie sú pevne stanovené otváracie hodiny, čo je typické pre tento typ iniciatív zdola. Nasleduje analýza činnosti ľudového múzea v Brezowici podľa prijatých kritérií, s podmienkou, že dostupné informácie sú neúplné (inštitúcia nevedie rozsiahlu verejnú dokumentáciu a jej činnosť je neformálna).

Organizácia a riadenie:

Právna forma: Ľudové múzeum v Brezowici nie je samostatnou právnickou osobou. Pôsobí neformálne v rámci obce Brezovica – pravdepodobne ako súčasť miestneho komunitného centra alebo knižnice. Je možné, že je prevádzkovaná pod záštitou nejakej mimovládnej organizácie: v dedine pôsobí kultúrne združenie (e-mailová adresa odkazuje na OZ – občianske združenie – nazývané Kasinehio 97). To naznačuje, že toto združenie obyvateľov v spolupráci s úradom obce je zodpovedné za múzeum. Inštitúcia nie je zapísaná v registri štátnych múzeí, jej status je podobný regionálnej komore, ktorá je spoločenskou iniciatívou.

Organizačná štruktúra: Vzhľadom na mikroúroveň neexistuje formálna štruktúra oddelenia. Aktivitu koordinuje výbor zložený z viacerých oddaných obyvateľov (napr. učiteľ dejepisu, starosta dediny, miestny nadšenec). Hierarchia je plochá – rozhodnutia prijíma kolektívna iniciatívna skupina a neformálne ich schvaľujú úrady obce (starosta pravdepodobne podporuje iniciatívu). Neexistujú samostatné pozície ako riaditeľ alebo hlavný kurátor – skutočným lídrom je sociálny aktivista, ktorý múzeum inicioval. Rozsah autonómie je v rámci dediny plný, zatiaľ čo formálne inštitúcia podlieha obecným predpisom (napr. pokiaľ ide o sprístupnenie priestorov).

Model riadenia: Manažment je zdola nahor, založený na komunitě. Múzeum funguje dobrovoľne – miestni obyvatelia organizujú zbierky, organizujú výstavu a sami vedú. Tu nie je žiadny profesionálny personál múzea; Rozhodnutia sa prijímajú konsenzuálne medzi zúčastnenými osobami. Model je decentralizovaný – neexistuje žiadna všeobecná kultúrna inštitúcia. Určitý dohľad vykonáva úrad obce (poskytuje priestor a malé finančné prostriedky), ale nezasahuje do každodenného riadenia. To je typické pre vidiecke regionálne komory: kolegiálna rada zložená z nadšencov, bez jasnej hierarchie.

Stratégia inštitucionálneho rozvoja: Múzeum nemá formálnu stratégiu ani dlhodobý plán písomne. Jej cieľom je zachovať dedičstvo dediny – čo realizuje zbieraním a darovaním

suvenírov z posledných ~100 rokov histórie Brezovicy. Vývoj je organický: ako sa získavajú nové exponáty, výstava sa dopĺňa. Dá sa predpokladať, že komunita má víziu postupne obohacovať zbierky (napr. zbierať staré fotografie, dokončovať zbierky poľnohospodárskych nástrojov) a občas organizovať tematické výstavy pre obyvateľov. Neexistujú však formálne plánovacie dokumenty – smer určuje vášeň a potreby okamihu.

Systém riadenia kvality: V takejto iniciatíve nie sú implementované žiadne ISO systémy kvality. Kvalita podnikania je hodnotená interne komunitou – mierou úspechu je spokojnosť hostí (najmä ich susedov). Postupy sú neformálne; Napríklad otázky záznamov o zbierkach alebo bezpečnosti sú založené na zdravom rozume a radách, ktoré môžu byť získané od externých odborníkov. Žiadne formálne audity ani kontroly (okrem možného dohľadu obce nad stavom priestorov).

Manažéri: Neexistujú manažéri na plný úväzok. Úlohu vedúceho zohráva iniciátor múzea (napr. miestny dôchodca učiteľ, ktorý začal zbierať suveníry – skutočná osoba nie je verejne uvedená, ale predpokladá sa, že taká osoba stojí za projektom). Pomáha skupina kolegov – starosta dediny, členovia združenia, niekedy aj mladí ľudia. Ich manažérske kompetencie sú obmedzené na životné skúsenosti; Nie sú profesionálnymi kultúrnymi manažermi, ale komunita funguje podľa princípu "pomáhame si navzájom". Fluktuácia tohto "personálu" je malá – ide o skupinu nadšencov, ktorí už niekoľko rokov pokračujú v práci, ktorú začali (FB asociácie naznačuje, že múzeum funguje minimálne od roku 2016).

Politika školení a rozvoja zamestnancov: Formálne neexistuje. Dobrovoľníci sa učia praxou. Niekedy sa môžu zúčastniť stretnutí alebo workshopov organizovaných napríklad okresným múzeom (ak je takáto podpora ponúknutá malým komorám). Avšak neexistuje systematický výcvik. Poznanie o expozícii vyplýva z osobnej skúsenosti (napr. starší ľudia, ktorí si pamätajú staré časy, ich odovzdávajú ďalej).

Úroveň digitalizácie manažmentu: Veľmi nízka. Správa prebieha analógovým spôsobom – napríklad katalóg exponátov sa pravdepodobne uchováva v zápisníku alebo jednoduchom liste. CRM nástroje nepoužívate, pretože tam nie sú žiadni bežní "zákazníci" na správu. Žiadny rezervačný systém – termíny prehliadky sa dohadujú telefonicky. Interná komunikácia medzi organizátormi – prostredníctvom osobných stretnutí alebo telefonátov. Jediným digitálnym prvkom v tejto aktivite je prítomnosť na Facebooku: združenie, ktoré zverejňuje príspevky múzea o novinkách (napr. informácie, že múzeum funguje už 6 rokov a bolo zaradené do zoznamu najväčších atrakcií regiónu v roku 2022). Celkovo digitalizácia nezohráva významnú úlohu.

Rozhodovanie: Rozhodnutia sa prijímajú kolektívne v malej zakladajúcej skupine. Pravdepodobne sa občas stretne výbor (napr. pri príprave podujatia) a diskutuje, čo ďalej – napríklad či prijať nové exponáty, ako ich vystaviť. Tieto rozhodnutia sú participatívne, pretože vychádzajú z konsenzu zúčastnených obyvateľov. Štruktúra dediny je vhodná na neformálne konzultácie – členovia komunity môžu predložiť nápady (napr. "ukážme staré poľnohospodárske náradie na dožinkovom festivale, zorganizujeme tematickú výstavu"). Akékoľvek významné rozhodnutia (ako presun múzea do inej budovy, získanie grantu) by vyžadovali schválenie mestských úradov, ale tie pravdepodobne podporujú iniciatívu a dôverujú vedúcim. Preto je štýl riadenia zdola nahor, demokratický a prispôbený miestnym realitám (všetci sa poznajú a rozhodujú spolu).

Spolupráca s verejnými orgánmi a ďalšími múzeami: Ľudové múzeum udržiava voľnú spoluprácu s obcou Brezovica – obec sprístupnila budovu (možno bývalú školu alebo spoločenskú miestnosť) na výstavu. Miestne úrady sú patrónmi iniciatívy, čo je vidieť napríklad v propagácii – región Šariš zaradil toto múzeum na zoznam turistických atrakcií, pravdepodobne so súhlasom obce. Čo sa týka spolupráce s profesionálnymi múzeami – oficiálne žiadna. Je však možné, že strážcovia komory kontaktovali múzeum v Sabinove alebo Bardejove v žiadosti o radu (správa o karpatských múzeách uvádza, že pre najmenšie inštitúcie, napríklad pamätné komory v Brezovici, nie sú dostupné údaje – čo naznačuje, že neboli pokryté formálnou spoluprácou s väčšími jednotkami). Summa summarum, spolupráca s verejnými orgánmi je obmedzená na miestnu úroveň a s inými múzeami prakticky neexistuje (okrem možného neformálneho networkingu prostredníctvom regionálnych podujatí).

2. Ekonomika a financie

Ročný rozpočet múzea : Múzeum nemá samostatný rozpočet. Jej činnosť je založená na práci dobrovoľníkov a nepeňažnej podpore obce. Ročné výdavky sú minimálne – zahŕňajú napríklad kúrenie a osvetlenie miestnosti alebo drobné materiály na vystavenie (vitríny, vešiaky). Tieto náklady pravdepodobne hradí obec ako súčasť údržby spoločenskej miestnosti. Múzeum negeneruje príjmy, ktoré by umožňovali nezávislé financovanie; Akékoľvek dodatočné potreby (napr. tlač plagátov) sú pokryté buď z prostriedkov združenia (príspevky členov), alebo prostredníctvom malých cielených dotácií (napr. obec môže poskytnúť niekoľko stoviek eur z kultúrneho fondu). Ročný rozpočet možno hodnotiť ako symbolický – v hodnote niekoľkých stoviek eur v hotovosti plus vecná podpora a sociálna práca, ktorá má niekoľkonásobnú hodnotu. Finančná stabilita závisí od dobrej vôle úradov pri pokrývaní základných výdavkov (čo je veľmi pravdepodobné, keďže náklady sú zanedbateľné).

Štruktúra príjmov: Múzeum nemá formálne príjmy zo svojej činnosti. Vstup je bezplatný, alebo návštevníci môžu zanechať dobrovoľný príspevok (ktorý prichádza od ľudí mimo dediny ako forma podpory pre túto iniciatívu). Hlavným "príjmom" sú dotácie naturálne: obec platí za energie a poskytuje budovu, obyvatelia darujú exponáty a vykonávajú práce (ktoré možno považovať za finančný príspevok). Združenie môže získať malé grantové granty – napríklad od okresných úradov alebo z programov mikropojektov – ale nie sú k dispozícii žiadne informácie na získanie takýchto grantov. Možno v roku 2022 múzeum získalo ocenenie v regionálnom plebiscite (zaradené do zoznamu najväčších atrakcií) a získalo nejakú malú finančnú odmenu, ale to je len špekulácia. Na záver, finančné príjmy sú takmer neexistujúce – inštitúcia sa spolieha na verejné financovanie (pokrývajúce životné náklady obce) a sociálnu prácu (ktorá nahrádza potrebu výdavkov).

Štruktúra nákladov: Fixné náklady sú údržba zariadenia – energie (elektrina, kúrenie), upratovanie (vykonávané spoločensky, teda bezplatne). Okrem toho malé náklady na výstavné materiály: napríklad nákup farby na maľovanie stien alebo políc (čo, mimochodom, sa stalo – v roku 2022 bol interiér múzea spoločensky premaľovaný). Ďalšie výdavky môžu zahŕňať: prepravu exponátov (obyvatelia vo vlastných autách), výrobu popisných tabúl (niekto tlačí alebo píše ručne). V podstate sa hotovostný rozpočet mína takmer výlučne na poplatky za energiu a vykurovanie. Neexistujú žiadne personálne náklady (žiadne mzdy). Investície – ak je to potrebné, napríklad na kúpu výkladnej vitríny alebo figuríny – sa realizujú prostredníctvom darov alebo v rámci rozpočtu obce (ak je k dispozícii láskavosť). Nákladová štruktúra je teda predovšetkým nákladom na prevádzku infraštruktúry, pričom náklady na program sú zanedbateľné (obsah programu zabezpečujú samotní ľudia a existujúce objekty).

Ziskovosť komerčných aktivít: Múzeum nevykonáva žiadne komerčné aktivity, takže otázka ziskovosti sa neuplatňuje. Všetky projekty sú bezplatné, organizované na sociálne a vzdelávacie účely. Dá sa povedať, že neexistuje žiadna komerčná činnosť, ktorá by mohla generovať zisk alebo stratu – preto sa ziskovosť nemeria. Úspech iniciatívy sa meria sociálnymi termínmi (počet zapojených obyvateľov, počet zachovaných suvenírov) skôr než finančnými.

Schopnosť získavať externé prostriedky: Doteraz bola činnosť založená na miestnych zdrojoch, takže možnosť získať viac externých prostriedkov nebola intenzívne testovaná. EÚ alebo národné granty vyžadujú formalizovanú entitu – tu by asociácia mohla žiadať o malé granty (napr. z mikroregiónov alebo nadácií), ale neexistujú na to žiadne údaje. Niektoré prostriedky sa však skutočne získavajú: napríklad zaradenie šarišského regiónu do zoznamu atrakcií mohlo byť spojené s propagačným financovaním zo strany turistickej organizácie (napr. vytvorením informačnej tabule). Okrem toho môže združenie prijímať malé dotácie od Sabinovského okresu alebo od súkromného sponzora (ak nejaký existuje). Ukazovateľom je fakt, že múzeum sa rozvíja už 6 rokov – to naznačuje, že dokáže zabezpečiť minimálne potrebné financovanie, či už od obce alebo z menších grantov. Celkovo je však schopnosť získať významné finančné prostriedky obmedzená.

Úroveň dlhu: Neplatí – múzeum nemalo žiadne finančné záväzky. Funguje v rámci dostupných prostriedkov, takže nevytvára dlh. V prípade nedostatku financií je pravdepodobnejšie pozastaviť určité aktivity, než si požičať peniaze (komunita by za takúto iniciatívu neriskovala dlh).

Cenová politika: Vstup do múzea je bezplatný – čo je vedomá politika na povzbudenie miestnych obyvateľov a turistov k návšteve. Akékoľvek dary sú dobrovoľné a výnosy z nich sú nepravidelné. Nie sú žiadne predaje lístkov, takže neexistuje typická cenová politika so zľavami alebo predplatnými. Dá sa povedať, že cenová politika je "voľný vstup – vitajte". Táto otvorenosť je súčasťou integračnej misie – aby sa každý (aj menej majetní) mohol dozvedieť o histórii dediny. Ak by boli nejaké špeciálne dielne, pravdepodobne by boli tiež bezplatné alebo za symbolický poplatok za materiály.

Systém finančného výkazníctva a transparentnosti: Keďže neexistuje samostatný rozpočet, neexistuje ani komplikované vykazovanie. Združenie, ktoré múzeum spravuje, musí pravdepodobne vyriešiť granty, ak ich získalo (potom predkladá primeranú správu zakladateľovi). Obec môže požadovať základné vyrovnanie nákladov na údržbu (ale to je skôr zahrnuté v všeobecnom rozpočte obecnej inštitúcie). Vo všeobecnosti sú financie transparentné v tom zmysle, že sú také malé a jednoduché, že komunita viac-menej vie, o čo ide (napr. "ak obec dovoľí, kúpime výkladnú vitrínu, inak vyrobíme to, čo máme"). Neexistujú žiadne externé audity. V prípade združenia – v súlade so zákonom – schvaľuje finančné výkazy na valnom zhromaždení raz ročne, čím zabezpečuje formálnu kontrolu. Dá sa zhrnúť, že transparentnosť je na dostatočnej úrovni, hoci bez formalizmu typického pre veľké inštitúcie (tu sociálna kontrola zohráva úlohu mechanizmu transparentnosti).

Investičný potenciál (možnosť rozvoja infraštruktúry): Tento potenciál je veľmi obmedzený, ale nie nulový. Ak sa komunita podarí získať napríklad finančné prostriedky z Programu rozvoja vidieka alebo cezhraničných iniciatív, môže zlepšiť infraštruktúru (napr. zrekonštruovať strechu budovy, rozšíriť výstavu o ďalšiu miestnosť). Doteraz sa múzeum podarilo prežiť a mierne sa rozvinúť (napr. estetizácia interiéru po 6 rokoch, čo bolo zaznamenané na Facebooku). V obci ako Brezovica sú možnosti investovania do kultúry skromné, ale zapojenie obyvateľov často môže nahradiť peniaze (napr. renovácie vykonávajú

sami). V prípade externých programov (napr. mikrodotácie na ochranu vidieckeho dedičstva) existuje potenciál ich využiť – ale potrebujete aktivitu a vedomosti, a to môže byť iné. Vo všeobecnosti sa infraštruktúra dá rozvíjať malými krokmi, najmä vďaka vlastnej práci a drobným finančným injekciám. V súčasnej realite nejde o veľké investície (nové zariadenie, múzeum pod holým nebom a pod.).

Spolupráca so súkromným sektorom (partnerstvá, sponzori): V kontexte Brezovice tvoria súkromný sektor miestni podnikatelia (napr. majiteľ obchodu, pila, farmári). Múzeum nemá žiadnych formálnych sponzorov, no profituje z láskavosti súkromných ľudí: napríklad niekto môže darovať stavebný materiál, iný si môže požičať náradie alebo pomôcť s prepravou expozície traktorom. Takáto malá podpora prebieha a je neformálnou formou PPP – spoločným sociálnym cieľom integruje obyvateľov, vrátane tých, ktorí prevádzkujú podniky. Neboli uzavreté žiadne dohody o verejno-súkromnom partnerstve, pretože rozsah to nenaznačuje. Ak je potreba (napríklad tlač plagátov na podujatie), často to miestna firma robí za náklady alebo zadarmo pre dobro dediny. Tento typ sponzorstva nie je propagovaný a spoľieha sa na susedskú pomoc. Na záver, neexistuje formálne partnerstvo PPP, ale súkromní aktéri podporujú múzeum ako súčasť spoločenskej zodpovednosti a miestnych väzieb.

Štruktúra a zdroje

Počet a typ múzejných zariadení: Múzeum má jednu výstavnú miestnosť (alebo niekoľko menších miestností) v budove dediny. Podľa regionálneho opisu je tu stála expozícia prezentujúca vidiecky dom a staré náradie. Je možné, že múzeum sa nachádza v budove bývalej školy alebo spoločenskej miestnosti, kde bola vyhradená jedna (alebo séria miestností) na výstavu. Nie je to samostatná múzejná budova; Nie sú tu žiadne pobočky ani vetvy – je to jedna Pamätná miestnosť. Niektoré exponáty (väčšie poľnohospodárske stroje, vozíky), ak existujú, možno nájsť napríklad v stodole alebo pod prístreškom na auto – ale pravdepodobnejšie je, že zbierka zahŕňa len malé predmety umiestnené vo vnútri.

Výstava, sklad, vzdelávací priestor: Výstavná plocha je veľmi malá – približne 30-50 m² (typická veľkosť miestnosti v vidieckom komunitnom centre). V tomto priestore boli exponáty zhromaždené pomerne hustým spôsobom (ako je to v regionálnych komorách – interiér je usporiadaný s nábytkom, policami s nástrojmi na stenách a podobne). Nie je tu žiadny špeciálny sklad – exponáty, ktoré sa do výstavy nehodia, sú pravdepodobne uložené vzadu v spoločenskej miestnosti alebo v súkromných domoch dobrovoľníkov. Vzdelávacie zariadenia sú skôr ako samotné múzeum: školské skupiny sa zmestia dovnútra alebo stoja stiesnené a počúvajú príbehy. Nie je tu žiadna dielňa ani multimediálne vybavenie na vzdelávanie. Niekedy sa hodiny môžu konať vedľa seba – napríklad deti kreslia v triede po tom, čo si uvidia miestnosť, ale to už organizujú učitelia. Na záver, veľkosť priestoru je veľmi obmedzená, pojme 5-15 ľudí naraz.

Technický stav budov a infraštruktúry: Budova, v ktorej sa múzeum nachádza, je pravdepodobne obecná budova, ktorá má svoje roky. Technický stav je priemerný – nie sú k dispozícii údaje o dôkladných rekonštrukciách, takže možno predpokladať, že infraštruktúra je v uspokojivom stave (splňa základné bezpečnostné podmienky, strecha nezateká – inak by expozície utrpeli). Dobrovoľníci sa snažia zlepšiť estetiku miestností – ako už bolo spomenuté, v roku 2022 boli steny natreté a dekor osviežený. Výstavné vybavenie je jednoduché a často upravené – napríklad exponáty umiestnené na starom nábytku, tradičné police namiesto profesionálnych vitrín (čo však vyhovuje rustikálnemu charakteru). Vo všeobecnosti je infraštruktúra skromná, ale dobre udržiavaná sociálnym úsilím. Nejde o špecializované systémy

(alarmy, klimatizácia). Ale v kontexte dediny je to úplne prijateľné – je dôležité, aby budova stála a mohla byť využívaná.

Úroveň architektonickej prístupnosti (pre osoby so zdravotným postihnutím): Bohužiaľ, takéto miestne múzeá sa len zriedka prispôsobujú ľuďom s obmedzenou pohyblivosťou. Ak sa nachádza v starej budove, sú možné prekážky: schody pri vchode, úzke dvere, žiadne toalety pre zdravotne postihnutých. Pravdepodobne neboli nainštalované žiadne špeciálne zariadenia (nedostatok financií a povedomia). Osoba na vozíku by mohla mať problém s vstupom – bolo by potrebné pomôcť (vyniesť hore schodmi). Interiér je malý, manipulácia s vozíkom by bola náročná kvôli vystaveným exponátom všade. Na druhej strane, pre starších s palicou – vstúpia, pretože ide o prízemie, ale musia si dávať pozor na nerovnosť podlahy (napríklad ak ide o staré dosky). Ostatné postihnutia (zrak, sluch) sa tiež neberú do úvahy, pretože neexistuje zvukový popis ani zjednodušené titulky – ale v praxi môže sprievodca správu upraviť (napr. hovoriť hlasnejšie pre sluchovo postihnutých, ukázať textúry predmetov pre zrakovo postihnutých dotykom – umožní vám dotknúť sa expozície). Takýto individuálny prístup je niekedy možný vďaka intímite. Formálne je však úroveň architektonickej prístupnosti nízka.

Zbierkové zdroje (počet exponátov, historická a finančná hodnota): Zbierky múzea sú predovšetkým každodenné predmety z vidieckych fariem z prelomu 19. a 20. storočia a medzivojnového a povojnového obdobia, darované obyvateľmi Brezovice. Podľa popisov na turistických stránkach múzeum predstavuje okrem m.in poľnohospodárske a remeselné náradie tradičné zariadenie vidieckych komnat (nábytok, domáce spotrebiče), ľudové kroje, ako aj archívne fotografie – najstaršie pochádzajú z roku 1901. Celé to vytvára obraz vidieckeho života za posledných ~100 rokov. Počet exponátov je pravdepodobne v stovkách (možno asi 200-300 predmetov, vrátane drobných predmetov ako náradie a riad). Finančná hodnota týchto predmetov nie je vysoká – ide najmä o bežné vybavenie (sentimentálne pre majiteľov, ale nie výnimočné z pohľadu trhu so starožitnosťami). Na druhej strane, historická a kultúrna hodnota je významná pre miestnu komunitu – sú svedectvami ich vlastnej minulosti, často rodinnými dedičstvami. Múzeum je "zrkadlom" minulého storočia v Brezovici. Z pohľadu regiónu môžu byť niektoré predmety cenné ako príklady starých technológií (napr. súbor nástrojov na spracovanie ľanu – ak existuje, ide o zaujímavú vzdelávaciu zbierku). Z nadregionálneho hľadiska tu takmer nie sú žiadne jedinečné artefakty (napr. diela vysokého umenia, pamiatky národného významu). Na záver, zbierky majú predovšetkým emocionálnu a dokumentárnu hodnotu (pre históriu dediny) a predstavujú typický súbor malého vidieckeho múzea pod holým nebom.

Stav zachovania zbierky: Exponáty sú udržiavané v stave, v akom boli odovzdané – často vykazujú známky opotrebovania, čo je súčasťou ich autenticity. Profesionálna konzervácia nebola vykonaná (nedostatok financií a potrieb – predmety nie sú veľmi materiálne hodnotné). Dobrovoľníci pravdepodobne budovy čistili od špiny, chránili ich pred ďalším zničením (napr. impregnované drevo, dočasne zhrdzavené na kov). Stav mnohých z nich je dobrý, pretože prežili na farmách dodnes (napr. navijak, mlyny – používané aj po vojne). Časť môže byť mierne poškodená (praskliny, dutiny), ale toto sa lieči normálne. Miestnosť má podmienky podobné tým doma (nekontrolovaná vlhkosť, premenlivá teplota), čo môže dlhodobo ovplyvniť (papierové fotografie žltnú, látky sa rozpadajú). Avšak pri malej expozícii sa dobrovoľníci snažia starať o seba – napríklad vetrať, chrániť pred myšami. Neexistujú žiadne špeciálne vzduchotesné výklady, takže mierne zhoršenie stavu v priebehu času je nevyhnutné. Vo všeobecnosti však možno stav exponátov považovať za uspokojivý vzhľadom na ich povahu –

boli zachované až do dnešných čias na farmách, takže prežijú aj v múzeu, pokiaľ bude v zime vykurované a suché.

Úroveň bezpečnosti (alarmové systémy, monitorovanie, fyzická ochrana): Tu je bezpečnosť minimálna. Úroda nie je dostatočne cenná na to, aby bola špeciálne chránená – v skutočnosti by si krádež v malej komunite okamžite všimla. Budova je zamknutá kľúčom; pravdepodobne kľúč drží starosta alebo správca múzea. Neexistuje žiadny poplašný systém ani monitorovanie – náklady na takýto systém by presiahli hodnotu zabezpečených zariadení. Fyzická ochrana spočíva v tom, že budova stojí vedľa obývaných domov, takže jeden zo susedov má vždy oko. Počas otváracích hodín (keď sú na turné) ich dohliada dobrovoľník. Týmto spôsobom sa sociálne minimalizuje riziko incidentov (každý pozná každého, kto koná preventívne). Samozrejme, nedostatok profesionálnej ochrany znamená, že napríklad pri požiari alebo záplave by bola úroda ohrozená – tu, žiaľ, musíte rátať so šťastím a ostražitosťou (hasiace prístroje sú pravdepodobne v budove). Na záver, úroveň bezpečnosti je nízka a založená na sociálnej dôvere a základných opatreniach (zámky, kontrola susedstva).

Technické vybavenie (multimédiá, VR, vzdelávacie vybavenie): V ľudovom múzeu v Brezovici nenájdeme moderné technológie. Vybavenie je úplne "analogové": tradičné vitríny, police, vešiaky na vystavenie oblečenia, stoly na náradie. Žiadne multimédiá akéhokoľvek druhu – žiadne obrazovky ani audiovizuálne prezentácie. Vzdelávacie vybavenie je zredukované na samotné exponáty alebo jednoduché tabule s popismi (napr. vytlačené na domácej tlačiarňi a laminované). VR/AR sa nepoužíva. Celá atmosféra múzea spočíva v autenticite predmetov a príbehoch sprievodcu – z tohto dôvodu by pridávanie moderných vychytávok pravdepodobne bolo považované za zbytočné. Možno jediným "vybavením" je magnetofón alebo počítač, na ktorom sa zbierali naskenované staré fotografie (ak áno). Návštevníci však častejšie dostanú na stene originály než digitálne diapozitívy. Na záver, nábytok je tradičný a skromný, čo je spôsobené nielen konceptom (zobrazením starých čias bez moderných prvkov), tak aj nedostatkom financií.

Logistické zariadenia (preprava expozícií, skladov, systém evidencie): Logistika je založená na miestnych zdrojoch. Preprava exponátov sa pravdepodobne uskutočňovala pomocou súkromných áut alebo traktorov obyvateľov, keď sa predmety zbierali z domu do domu – nebolo to ťažké, pretože všetko bolo v jednej obci. Momentálne nie je potrebné časté prepravy (pokiaľ niekto nedá nový tovar – vtedy ho doručí sám). Nie sú tu žiadne špeciálne sklady – niektoré exponáty môžu byť uložené v zadnej miestnosti alebo v stodole niektorého z dobrovoľníkov, ako už bolo spomenuté. Systém záznamov – pravdepodobne jednoduchý papierový register alebo elektronický list, kde si zapisujete, čo bolo odovzdané a od koho. Je možné, že to ešte ani nebolo formalizované: v malej komunite každý vie, čie veci sú vystavené. Napriek tomu by sa pre poriadok mohol vytvoriť zápisník so zoznamom dôkazov a popisom. Avšak neexistujú žiadne profesionálne múzejné záznamy podľa národných štandardov. V prípade pôžičky (hoci je to nepravdepodobné) sa formality vybavujú ad hoc na základe dôvery. Na záver, logistické možnosti sú minimálne, ale postačujúce pre súčasné potreby.

Počet zamestnancov a ich kvalifikácia: Múzeum nezamestnáva zamestnancov na plný úväzok. Je založený výlučne na dobrovoľníkoch z miestnej komunity. Táto skupina pravdepodobne pozostáva z viacerých ľudí – jadro tvoria 2-3 nadšenci a ďalší obyvatelia pomáhajú ad hoc (celkovo prešlo touto aktivitou asi tucet ľudí). Formálne kvalifikácie týchto ľudí zvyčajne nezahŕňajú muzeológiu (sú amatéri, hoci často majú veľa praktických znalostí o starom živote). Napríklad dobrovoľníkmi môžu byť: učiteľ (pozná základy histórie), gazdíná (pamätá si staré

recepty a zvyky – vie o nich rozprávať farebne), farmár (vie používať staré náradie a ukazuje, ako sa napríklad lámal ľan). Ich kompetenciou je teda znalosť miestnej tradície z pitiev. Z formálneho hľadiska neexistujú žiadne profesionálne kvalifikácie, ale pre tento typ činnosti je to výhoda – autenticita a vášeň. Niektorí dobrovoľníci absolvovali školenia organizované okresom alebo regiónom (napr. workshopy pre strážcov pamätných komôr), ktoré obohatili ich zručnosti v oblasti dokumentácie alebo kultúrnej animácie. Vo všeobecnosti sú však zamestnanci samouci.

Miera zamestnanosti dobrovoľníkov: Dalo by sa povedať, že prakticky každý zúčastnený je dobrovoľník – teda 100 % "zamestnancov" sú dobrovoľníci. Číselne ide o úzku skupinu (jadro môže tvoriť 3-5 aktívnych ľudí). Niekedy sa počet dobrovoľníkov počas podujatí zvýši (napr. školáci pomáhajú s upratovaním alebo vedú mladšie deti). V malej komunite môže byť hranica medzi dobrovoľníkom a hosťom pružná – napríklad návštevný starý otec začne svojim vnúčatám vysvetľovať, na čo sa vybavenie používalo, čím sa stáva de facto dobrovoľníckym pedagógom. Takýto model účasti je prirodzený a veľmi cenný. Formálne môže mať združenie asi tucet členov a všetci sú potenciálni dobrovoľníci. Preto je miera dobrovoľníkov veľmi vysoká – múzeum existuje len vďaka sociálnej práci.

Dosah a dopad

Počet návštevníkov ročne: Ľudové múzeum v Brezovici má malý počet návštevníkov kvôli svojmu miestnemu charakteru a absencii pevných otváracích hodín. Odhaduje sa, že to môže byť niekoľko desiatok až niekoľko stoviek ľudí ročne. Hlavnými návštevníkmi sú školské skupiny priamo z Brezovice – napríklad v rámci hodín dejepisu učitelia organizujú výlet do regionálnej komory. Ak každá trieda navštívi raz ročne, získa niekoľko desiatok študentov. Okrem toho je múzeum počas miestnych osláv (festivaly, žatvové slávnosti) niekedy otvorené pre širokú verejnosť a potom prichádza niekoľko desiatok ľudí (obyvateľov, hostí z okolia). Zahraniční turisti sa zriedka objavujú – Brezovica sa nenachádza na hlavných turistických trasách. Avšak objavenie múzea na zozname atrakcií regiónu Šariš mohlo občas prilákať niektorých nadšencov etnografie alebo cestujúcich turistov. Ročne je pravdepodobne tucet takýchto návštevníkov (často Poliaci alebo Česi skúmajúci malé dediny, alebo Slováci z historických združení). Vo všeobecnosti je však návštevnosť veľmi nízka – múzeum nie je inštitúciou zameranou na masovú návštevu, ale skôr "truhlicou s pokladom" otvorenou na požiadanie.

Profil návštevníka: Dominujú obyvatelia obce Brezovica a okolitých dedín. Medzi nimi: deti a školská mládež (od predškolákov po tínedžerov – návštevy v rámci regionálneho vzdelávania), dospelí obyvatelia (najmä staršia generácia, ktorá prichádza spomínať na staré časy alebo ukázať vnúčatám, aký bol kedysi život). Títo dospelí často nie tak "navštevujú", ako sa stretávajú v miestnosti, aby spomínali – múzeum pre nich zohráva integratívnu úlohu. Ľudia mimo dediny sú zvyčajne rodiny z okolitých miest s koreňmi v Brezovici (prichádzajú navštíviť príbuzných a zo zvedavosti si pozrieť múzeum). Špecifickí turisti sú menej častí: napríklad amatérski etnografi, študenti píšuci práce, fotografi dokumentujúci Podkarpacie. Tieto sú vopred kontaktované a prijímané individuálne. Vo všeobecnosti je profil o ľuďoch, ktorí sa zaujímajú o tradíciu, často s ňou emocionálne spätí. Vekový prierez: veľa detí (kvôli vzdelaniu), veľa seniorov (pretože na fotkách je ich mladosť), menej stredných skupín – pokiaľ nie sú opatrovateľmi detí alebo rodinnými návštevníkmi. Čo sa týka pôvodu, 90 % tvoria miestni alebo regionálni návštevníci, zvyšok sú niektorí domáci alebo zahraniční návštevníci.

Geografický rozsah vplyvu: Vplyv múzea je striktne lokálny – pokrýva najmä komunitu obce Brezovica (približne 1300 obyvateľov) a pravdepodobne aj susedné dediny v rovnakom mikroregióne. Pre nich je múzeum miestom uchovávaní ich spoločnej histórie. V rámci Sabinovského okresu môže byť povedomie o existencii tejto komory obmedzené na kultúrne prostredie – nie je to široko známa okresná atrakcia. Na národnej úrovni – prakticky neznámy (okrem možno niekoľkých nadšencov). V oblasti Poľských Karpát o ňom pravdepodobne nikto alebo takmer nikto nepočul. Geografický rozsah je teda v polomere niekoľkých kilometrov. Treba však poznamenať, že vďaka internetu sú informácie ešte ďalej: múzeum je uvedené na turistických stránkach (napr. RegionŠariš, kamnavylet.sk), takže môže potenciálne prilákať záujemcov z Prešovského regiónu. V skutočnosti je však počet takýchto návštev mimo miestnej komunity zanedbateľný, takže dopad je silný vo vnútri komunity, slabý navonok.

Medzinárodná spolupráca: Žiadna – múzeum nevykonáva žiadne medzinárodné aktivity. Nezúčastňuje sa cezhraničných projektov (dostupné informácie dokonca naznačujú, že neexistujú zdokumentované údaje o tejto inštitúcii, čo naznačuje nedostatok aktivít mimo dediny). Možno spomenúť len to, že ich môžu navštíviť turisti zo zahraničia (napr. z Polia) – ale ide len o náhodné prípady, nedochádza k formálnej spolupráci ani výmene exponátov s poľskými múzeami pod holým nebom. V budúcnosti, možno, v rámci Karpatského euroregiónu by mohla vzniknúť iniciatíva spájajúca regionálne komory (napr. súťaž o najzaujímavejšiu komoru) – ale zatiaľ sa nič podobné nestalo.

Účasť v múzejných sieťach a priemyselných organizáciách: Formálne múzeum nie je členom múzejných združení (je neprofesionálnou inštitúciou). Nie je zaradené do národného zoznamu múzeí, a preto napríklad nepatrí do Združenia slovenských múzeí. Namiesto toho ho propaguje Šarišská regionálna turistická organizácia – čo dokazuje určitú zaradenie do siete turistických atrakcií regiónu. Možno sa zúčastňuje neformálnej siete miestnych pamätných komôr – napríklad strážcovia takýchto komôr z okolia sa stretávajú na každoročných prehliadkach ľudového umenia a podobne. (Obce často organizujú prehliadky, kde prezentujú svoje mini-múzeá). Avšak neexistujú žiadne tvrdé údaje. Na pozitívnej strane múzeum bolo spomenuté na regionálnych portáloch – čo naznačuje, že je považované za súčasť miestnej kultúrnej ponuky, aj keď nie je formálne z hľadiska priemyslu.

Vzťahy s miestnou komunitou: Sú príkladné – múzeum vzniklo z iniciatívy komunity a primárne jej slúži. Obyvatelia sa cítia spoluvlastníkmi tejto inštitúcie: aktívne sa podieľali na tvorbe zbierky (darovali rodinné dedičstvá), naďalej navštevujú a podporujú. Múzeum sa stalo zdrojom hrdosti – čo je vidieť napríklad na sociálnych sieťach, kde sa obyvatelia chvália a miestne úrady ho propagujú ako "najväčšiu atrakciu" v oblasti. Integruje starších ľudí – môžu spolu spomínať na minulosť, mladším rozprávať o svojich starých životoch. Pre mladých je to lekcia o rešpekte k tradícii (mnohé deti pravdepodobne počuli príbeh svojho starého otca v múzeu). Múzeum sa podieľa na živote dediny: niekedy sa otvára pri príležitosti podujatí (napr. dožinkový festival – turisti aj obyvatelia si ho môžu pozrieť). Zapája sa tiež do vzdelávania – spolupracuje so základnou školou a organizuje regionálne vyučovanie. Vzťah s miestnou komunitou je tak veľmi úzky a pozitívny: múzeum je prirodzeným prvkom kultúrnej krajiny dediny, podporovaným a chráneným obyvateľmi.

Postavenie múzea v médiách a na internete: Na miestnej úrovni je múzeum prítomné aj v médiách: spomína sa na portáloch oblasti Šariš (napr. regionzarisske.sk), v okresnej tlači bola krátka zmienka o založení nového múzea. Na internete je uvedená na viacerých turistických stránkach (kamnavylet.sk, megaubytovanie.sk a pod.) ako atrakcia v oblasti. Má tiež

Facebookový profil/stránku (pravdepodobne pod záštitou združenia alebo obce) – tam sa zverejňujú novinky, napríklad fotografie z vnútrozemia, informácie o ocenení v roku 2022 (zaradené medzi najväčšie atrakcie okresu). Samozrejme, neobjavuje sa v širších médiách (televízia, národná tlač), pretože ide o príliš malú iniciatívu. Pri vyhľadávaní v slovenčine výsledky väčšinou označujú adresáre objektov, čo poskytuje určitú viditeľnosť na webe. Celkovo má pomerne slušné zastúpenie vo svojom segmente (regionálne informácie) – tí, ktorí hľadajú atrakcie v Sabinovskom regióne, môžu naraziť na Brezovicu a zmienku o múzeu. V samotnej Brezovici sa správy o múzeu šíria aj ústnym podaním, čo je tam najefektívnejším "médiom".

Aktivita na sociálnych sieťach: Ako už bolo spomenuté, múzeum (alebo skôr združenie/spoločenská miestnosť) má profil na Facebooku. Neaktualizuje sa každý deň – skôr o dôležitejšie udalosti alebo úspechy (napr. renovácia interiéru, výročie založenia múzea). Oslavujú ho najmä obyvatelia a podporovatelia regiónu. Interakcie (počet lajkov, komentárov) sú malé – reaguje niekoľko desiatok ľudí, čo je stále dobrý výsledok v porovnaní s malou dedinou. Obsah sa zameriava na novinky v múzeu, niekedy ukazuje zaujímavú expozíciu alebo upratovanie. Avšak prítomnosť na iných platformách (Instagram, Twitter – nie je to taký rozsah a demografia). Propagácia na sociálnych sieťach je preto skromná, ale prítomná – čo odlišuje toto múzeum od mnohých komor, ktoré nemajú žiadnu online prezentáciu. To možno vnímať ako znak túžby osloviť mladšiu generáciu, čo je dobré znamenie.

Rozpoznateľnosť značky múzea: Miestne je názov 'Ľudové múzeum v Brezovici' známy všetkým obyvateľom dediny a okolia – je to ich spoločný projekt, takže je súčasťou identity komunity, mierne odlišnou od vonkajšej značky. V regionálnom rozmere je rozpoznanie minimálne – niekto zo Sabinova môže nejasne stotožniť, že niečo také existuje v Brezovici, ale je to skôr kuriozita. Na národnej alebo medzinárodnej úrovni značka nefunguje. Stručne povedané, "značka" múzea je viac o reputácii v komunite – a to je skvelé (každý v Brezovici povie, že máme pekné múzeum tradície). Okrem toho značka nie je propagovaná – napokon, cieľom nie je budovať značku, ale zachovať jej dedičstvo.

Ekonomický dopad na región: Priamy ekonomický dopad ľudového múzea je zanedbateľný. Negeneruje príjmy z turizmu, nepriťahuje masy návštevníkov, ktorí by zanechali peniaze. Možno niektoré rodiny, ktoré prídu do múzea navštíviť, využijú miestny obchod (kúpia si nápoje, zmrzlinu) – to sú naozaj stopové efekty. Nepriamo možno vidieť pozitívny vplyv sociálnej integrácie: dobre koordinovaná komunita a zachovaná identita prispievajú k miestnemu rozvoju (ľudia sú hrdí na svoju dedinu, menej pravdepodobne odchádzajú, čo vedie k pomalšej depopulácii a ekonomickej stabilite). Avšak ide o jemné efekty. Priame zamestnanie – žiadne (ale dobrovoľníci, ktorí robia prácu, generujú návštevnosť, kupujú farby a podobne – malý impulz pre miestny obchod s domácimi potrebami). Na záver, vplyv na ekonomiku regiónu je čisto mikroekonomický a sociálny – sociálna pohoda je dôležitejšia než merateľné finančné ukazovatele.

Typ a profil činnosti

Témy múzea: Tematicky je múzeum etnografické a historické, zamerané na ľudovú kultúru a každodenný život v dedine Brezovica za posledných približne 100 rokov. Predstavuje tradičnú vidiecku kultúru: pestovanie ľanu a výrobu ľanu (od semien po látky – múzeum ukazuje celý proces spracovania ľanu pomocou starých nástrojov), staré poľnohospodárske činnosti a remeslá (náradie na poľnohospodárstvo, stolárstvo, kováčstvo a pod.), zariadenie vidieckej chalupy (nábytok, tanieri, textilie), ľudové kroje regiónu Šariš (Brezovica leží na hranici

regiónov, takže kroje môžu mať miestne charakteristiky). Okrem toho je súčasťou témy aj sociálna história dediny – zhromaždené fotografie a dokumenty ilustrujú život obyvateľov (rodiny v práci, náboženské oslavy, školské fotografie, možno aj novinové výstrižky). Téma sa dá opísať ako "obyčajný vidiecky život našich starých rodičov". Nezahŕňa témy mimo tohto kontextu – neexistuje vysoké umenie, militaria ani príroda (pokiaľ nie sú prvky prírody zakomponované do poľnohospodárstva). Takže profil je jasne ľudový a miestny.

Podstatný rozsah výstavy: Rozsah výstavy je striktné lokálny a praktický. Zaoberá sa otázkami priamo súvisiacimi s dedinou Brezovica a blízkym regiónom (Szarysz). Nedotýka sa národných alebo medzinárodných tém – zameriava sa na príklad jednej komunity, ktorá reprezentuje širší obraz slovenského vidieka, no posolstvo je ukotvené na konkrétnom mieste. Výstava je prierezová: ukazuje rôzne aspekty života – od práce (poľnohospodárstvo, remeslá), cez domáci život (bývanie, jedlo, oblečenie) až po duchovný a spoločenský život (fotografie z kostola, školy). Podstatne sa snaží zachovať plnosť obrazu vidieckej kultúry v miniatúre. Nezaoberá sa hlboko jedným problémom (napr. nie je to múzeum len ľanu alebo len kostýmov) – skôr vytvára komplexný obraz. Rozsah je obmedzený na obdobie okolo prelomu devätnásteho a dvadsiateho storočia a dvadsiateho storočia – nenachádzajú sa tam staršie pamiatky (napr. archeológia) a najnovšia história (po roku 1970) nie je dostatočne odhalená, pretože už nejde o "staré časy" v zmysle komunity. Na záver, rozsah je v rámci témy dedín podstatne široký, ale geograficky a časovo sa zúžil na Brezovicu a predindustriálnu éru/až do polovice 20. storočia.

Typ múzea (trvalé, sezónne, interaktívne, virtuálne): Múzeum je trvalá pamätná miestnosť, ale je otvorené verejnosti sezónne alebo príležitostne. Nie je to celoročné múzeum dostupné každý deň – na návštevu je potrebné objednať sa (t. j. je dostupné "na požiadanie"). V praxi sa to zvyčajne deje v letnej sezóne, keď prichádzajú hostia do dediny a je tam viac aktivít (čo potvrdzuje ponuka: "ak chcete navštíviť, musíte zavolať vopred"). V zime sa pravdepodobne veľa nedeje (pokiaľ tam nezorganizujú oplatkové stretnutie pri Vianociach). Múzeum nie je virtuálne – neexistuje digitálny ekvivalent, hoci možno sa niektoré fotografie zbierky objavili online (na FB). Tiež nie je zameraný na interaktivitu v modernom zmysle – žiadne dotykové obrazovky ani simulácie. Interaktivita môže mať tradičnú podobu: návštevníci sa môžu dotknúť niektorých predmetov, vyskúšať točenie na kolovrátku, čo organizátori často umožňujú. Týmto spôsobom je to otvorené múzeum, kde sa niektoré exponáty využívajú na výstavy (čo je typické v regionálnych komorách – deti si môžu vziať cepy a pokúsiť sa pod dohľadom starého otca mlátiť obilie). Preto je možná určitá interaktivita založená na fyzických skúsenostiach. Celkovo je typologicky komunitné múzeum, vytvorené na základe iniciatívy zdola, s trvalou expozíciou a bez pevne stanovených otváracích hodín – čo z neho robí pomerne jedinečný výtvor mimo oficiálnej siete.

Inovácia výstavy (VR/AR, interaktívne inštalácie, mobilné aplikácie): Výstava má konzervatívnu formu – rekonštruje bývalú miestnosť a predstavuje skutočné objekty bez použitia technológií. VR/AR sa nepoužívalo, neboli použité digitálne inštalácie. Istým interaktívnym prvkom, ako už bolo spomenuté, je vstup na aktívne výstavy: napríklad môžete skúsiť vyrobiť plátno vlastnými rukami (ak to dobrovoľníci takto zorganizujú – a popis ukazuje, že ukazujú celý proces výroby plátna, takže možno predvádzajú nástroje). To robí výstavu živšou než statické sledovanie – v tomto zmysle je interaktívna v štýle "hands-on", hoci bez elektroniky. Inovácia môže spočívať aj v spôsobe, akým sa riadi – je to múzeum ako spoločné dobro obyvateľov, čo je moderný prístup (v duchu "komunitou riadeného dedičstva"). Avšak žiadne novinky nie sú čisto v zmysle výstav. Na záver, technologické inovácie – nula, sociálne

inovácie – vysoké (zapojenie obyvateľov). V kontexte kritéria ide skôr o to prvé, takže na výstave nachádzame nízku mieru inovácií.

Stupeň tematickej špecializácie: Múzeum je tematicky špecializované v pomerne úzkom rozsahu – konkrétne sa zaoberá ľudovou kultúrou regiónu Šariš (vrátane Brezovice). Nezaoberá sa inými odbormi (napr. geológia, vysoké umenie). V rámci etnografie však zahŕňa rôzne aspekty (kroje, nástroje, obrady) – dá sa povedať, že sa špecializuje na "komplexnú etnografiu jednej dediny". To ich odlišuje napríklad od regionálnych múzeí v mestách, kde sú história a umenie prierezy. Tu sa všetko sústreďuje na etnos a poľnohospodársku roľnícku kultúru. V istom zmysle je to zúžená špecializácia. V regióne takýchto miest nie je veľa – najbližšie sú pravdepodobne iné miestnosti v susedných dedinách, ale každé má svoju špecifickosť. Múzeum je teda lokálne špecializované, ale vo všeobecnosti je to celkom typická dedinská sieň, ako mnohé na Slovensku. Napriek tomu je špecializácia jasná: tradičný život karpatského vidieka.

Počet a rozmanitosť dočasných výstav: Zvyčajne takéto múzeá neorganizujú dočasné výstavy v modernom zmysle (chýba personál a zdroje). Niekedy sa však malé zmeny výstavy upravujú podľa príležitosti – napríklad počas Vianoc môžete vystaviť tradičné betlehemy alebo dekorácie, na dožinkovom festivale môžete miestnosť ozdobiť plodinami. Môžu to byť malé príležitostné výstavy integrované do programu osláv v dedine. Avšak nedochádza k rotácii väčších vonkajších výstav (žiadne múzeum sem na istý čas neposiela svoje exponáty). Rozmanitosť výstav je obmedzená možným zdôraznením rôznych tém v závislosti od ročného obdobia alebo podujatia. V praxi je výstava vždy rovnaká, obohatená len o novo získané predmety. Dá sa teda povedať, že neexistujú dočasné výstavy, ale len tematické usporiadania stálej zbierky sa vyskytujú sporadicky.

Vedecké a výskumné aktivity (publikácie, projekty, spolupráca s univerzitami): Ľudové múzeum nevykonáva formálny vedecký výskum. Nemá vedecký personál ani nepublikuje publikácie. Jeho prínos k poznaniu spočíva v zhromažďovaní miestnych správ a exponátov – čo je cenný materiál pre možných externých výskumníkov (napr. etnografy). Je možné, že etnografickí študenti z Prešovskej univerzity navštívili Brezovicu, aby zbierali údaje pre svoju diplomovú prácu – a dobrovoľníci boli ochotní ich zdieľať (išlo by o formu spolupráce s vedou). Takéto informácie však nie sú verejne zdokumentované. Múzeum sa samo nevydáva (žiadne brožúry ani katalóg – okrem malého letáku). Tiež nerealizuje výskumné projekty. Napriek tomu existuje určitý dokumentárny aspekt: napríklad sa zbierali informácie o tradičnom procese spracovania ľanu (možno boli zapísané výpovede starších ľudí). Tento typ orálneho historického výskumu prebieha neformálne a jeho výsledky sa odrážajú v rozprávaní príručky, nie v štúdiách. Na záver, vedecká činnosť ako taká je nulová, ale dokumentárna hodnota je značná (hoci nie je rozvinutá do vedeckej formy).

Vzdelávacia ponuka (workshopy, múzejné lekcie, aktivity pre školy): Tu múzeum plní vzdelávaciu úlohu najmä prostredníctvom múzejných hodín pre miestnu školu. Učitelia privádzajú študentov a dobrovoľník (často bývalý učiteľ) rozpráva a demonštruje. Deti môžu skúšať staré aktivity, čo je pre ne živou lekciou z histórie a technológií. Takéto lekcie nie sú denné, ale konajú sa s určitou pravidelnosťou – napríklad každá hodina raz ročne. Okrem toho, ak dedina organizuje remeselné dielne (napr. tkanie košíkov, pečenie chleba) – múzeum môže byť inšpiráciou alebo východiskovým bodom. Môžu tiež pozvať predškôľakov na "prehliadku a dotyk" – čo je forma senzorického workshopu (hoci bez formálneho programu sú to deti, ktoré to zažívajú). Počas festivalov alebo integračných podujatí múzeum organizuje napríklad výstavy starých diel – to je tiež prvok vzdelávania, nielen zábavy. Tieto kurzy vedú miestni

majstri (napríklad staršia pani vám ukáže, ako spriadať ľanovú niť). Avšak neexistuje rozsiahla ponuka, ako napríklad cyklické workshopy pre turistov (takíto turisti neexistujú). Hlavnými príjemcami vzdelávacej ponuky sú deti a mladí ľudia z vidieka, ako aj obyvatelia, ktorí chcú prehľbiť svoje poznatky o starých zvykoch – pre nich môže byť celé múzeum formou neformálneho vzdelávania.

Vydavateľská a propagačná činnosť: Ľudové múzeum nevykonáva vydavateľskú činnosť v prísnom zmysle slova – nevydáva knihy ani periodiká. Jedinou publikáciou môžu byť jednoduché informačné materiály: leták alebo brožúra o múzeu a zbierkach. Možno bol takýto priečinok vytvorený s podporou obce alebo regiónu (napr. priečinok s atrakciami, kde je sekcia o Brezovici). Ak je asociácia aktívna online, ich príspevky a fotografie sú tiež formou mini-popularizačných publikácií. Čo sa týka propagácie: hlavnou propagačnou snahou je zahrnúť múzeum do regionálnych sprievodcov a služieb a udržiavať profil na Facebooku, ako už bolo spomenuté. Rozsah propagácie je dostatočný pre potreby – múzeum sa neusiluje o masovú reklamu. V rámci dediny prebieha propagácia ústne a prostredníctvom farských alebo dedinských oznamov ("naše múzeum bude otvorené v nedeľu po omši – pozývame vás!"). Vonku je propagácia zabezpečená portálmi a informáciami v regionálnych turistických informačných centrách (v Sabinove alebo Prešove, ak majú katalóg vidieckych atrakcií). Na záver, publikácie neexistujú alebo sú minimálne, propagácia je obmedzená na nízkonákladové miestne médiá a internet.

Spolupráca s umelcami, kultúrnymi inštitúciami, školami: Ako sociálna iniciatíva je múzeum ochotné spolupracovať s rôznymi miestnymi subjektmi. Najsilnejšia spolupráca je so školou a materskou školou – učitelia a deti sú stálymi partnermi (regionálne hodiny, účasť detí na podujatiach v múzeu, napríklad spievanie starých piesní pod vedením učiteľa hudby). Okrem toho múzeum úzko spolupracuje s kultúrnym centrom obce (ak formálne existuje; ak nie, tak s úradom obce a knižnicou). Spoločne organizujú ľudové podujatia, na ktorých múzejné exponáty slúžia ako scénografické návrhy alebo nástroje na výstavy. Ľudoví umelci: je možné, že miestne remeselníčky (čipkárky, vyšívačky) vystavujú svoje diela v múzeu alebo vedú workshopy – ide o formu spolupráce s umelcami. Na väčších podujatiach (napr. folklórny jarmok v župe) môže múzeum delegovať svojich zástupcov s exponátami na spoločnú prezentáciu – ide o spoluprácu s kultúrnymi inštitúciami z regiónu (napr. krajské kultúrne centrum). Môžu existovať aj vzťahy s dedinskou farnosťou: napríklad kňaz sprístupnil staré modlitebné knihy alebo ornáty na vystavenie, alebo bola pri príležitosti jubilea kostola usporiadaná výstava. Takéto spojenia sú prirodzené v malej komunite. Čo sa týka spolupráce s profesionálnymi múzeami, ako už bolo spomenuté, formálne radšej nie, hoci je možné, že múzeum v Bardejove alebo Sabinove bolo odporúčané. Všeobecne je teda spolupráca silná lokálne, pretože múzeum je súčasťou siete vidieckych inštitúcií (škola, kostol, obec), zatiaľ čo mimo dediny – sporadické a neformálne.

Kvalita a spokojnosť so službami

Úroveň spokojnosti návštevníkov: Návštevníci – najmä obyvatelia – sú s múzeom veľmi spokojní, pretože ho považujú za "svoje" dielo a vidia v ňom hodnoty blízke svojmu srdcu. Prehliadky často vyvolávajú nostalgiu a úsmevy, čo bolo zaznamenané v miestnych komentároch (napr. starší ľudia sú dojatí, keď vidia vybavenie zo svojho detstva). Deti reagujú zvedavosťou a často aj nadšením, pretože sa môžu dotknúť rekvizít, čo je iné ako bežné hodiny. Vo všeobecnosti sa spokojnosť meria spontánnymi slovnými názormi – a tie sú pozitívne ("je skvelé, že vzniklo také múzeum", "naši mladí ľudia vidia, ako ľudia kedysi žili"). Neexistujú

formálne prieskumy, ale ani žiadne negatívne signály. Všetci oceňujú úsilie dobrovoľníkov a autenticitu výstavy. Pre pár turistov zvonku je to tiež príjemné prekvapenie – takéto miesto v malej dedine nečakajú. Samozrejme, ak by ich niekto prirovnal k veľkým múzeám, mohol by pohrdať amatérstvom, ale takíto kritici sa tu pravdepodobne nedostanú. Na záver, spokojnosť je vysoká, dokonca aj nadšená v cieľových skupinách.

Počet a kvalita recenzií na webových stránkach: Na verejných stránkach ako Google Maps alebo TripAdvisor (čo je prirodzené, pretože ide o nekomerčnú atrakciu mimo hlavného prúdu) nie sú recenzie. Na Facebooku (v príspevkoch združenia) sú od obyvateľov komentáre – všetky veľmi pozitívne ("Vyzerá to dobre!", "Gratulujeme iniciátorom!", atď.). Vo všeobecnosti neexistujú formálne recenzie, ale spätná väzba, ktorá sa dostane k organizátorom, je zdvorilá a povzbudzujúca. Je ťažké objektívne posúdiť kvalitu týchto názorov, pretože často ide o emocionálne vyjadrenia ako "skvelé, naša dedina žije". Napriek tomu neboli žiadne sťažnosti ani sťažnosti na verejnosti. Maximálne sa môže povedať, že múzeum by mohlo byť otvorené častejšie – ale ľudia chápu, že ide o spoločenskú aktivitu a nevyžaduje si neustálu dostupnosť. Na záver, online názory sú zriedkavé a skôr vnútorné, ale veľmi pozitívne.

Dostupnosť informácií (webová stránka, linka pomoci, viacjazyčná služba): Informácie o múzeu možno nájsť na internete najmä na turistických portáloch (v slovenčine a v automatických prekladoch do angličtiny/poľštiny). Existujú kontaktné telefóny a e-maily, ktoré slúžia ako linka pomoci – jednoducho zavoláte opatrovateľovi (súkromné číslo) a dohodnete si termín. Múzeum nemá vlastnú webovú stránku, ale profil na Facebooku túto úlohu čiastočne plní (tam sa zverejňujú novinky). Úrad obce pravdepodobne poskytne informácie aj návštevníkom. Viacjazyčná služba formálne neexistuje; Ak je zahraničný hosť, dobrovoľníci komunikujú trochu po poľsky alebo v posunkoch (poľsky je v regióne čiastočne rozumený). Materiály v iných jazykoch pravdepodobne nebudú pripravené (možno len základný popis v angličtine/poľštine v regionálnej brožúre). Avšak vzhľadom na minimálny pohyb cudzincov to nie je veľký problém. Pre hlavnú skupinu (Slovákov) sú informácie ľahko dostupné a dostatočné – v samotnej dedine každý vie, na koho sa obrátiť, a je možné nájsť kontakt aj na internete. Preto je dostupnosť informácií uspokojivá pre potreby (napriek absencii oficiálnej webovej stránky, ktorá nie je potrebná v takom malom rozsahu).

Zákaznícky servis (kompetencia, zdvorilosť, rýchlosť odozvy): Službu vedú miestni nadšenci, ktorí do príbehov vkladajú srdce – správy ukazujú, že sú veľmi zdvorilí a pohostinní. Atmosféra prehliadky je takmer rodinná: hostia často dostávajú domáci koláč, rozhovor, nie len suchú prednášku. Podstatné kompetencie dobrovoľníkov sú založené na ich životných skúsenostiach – dokážu dôveryhodne rozprávať o svojich minulých životoch, pretože ich často zažili alebo počuli na vlastnej koži. To dáva správe autenticnosť. Samozrejme, nemusia poznať podrobné dátumy alebo historické kontexty všeobecnejšie, ale v prípade niečoho priznávajú, že nevedia, namiesto toho, aby dezinformovali. Ich zdvorilosť je prirodzená – radi navštevujú každého hosťa a správajú sa k nemu priateľsky. Odpoveď na požiadavky je zvyčajne rýchla: telefón k kontaktnej osobe je mobilný, takže ak nezdvihne hneď, zavolá vám späť, keď bude mať čas. Zvyčajne je možné dohodnúť prehliadku na druhý deň alebo v termíne, ktorý vyhovuje obom stranám (v malej komunite sú ľudia flexibilní). V prípade školských skupín reagujú nadšene na žiadosti učiteľov (pretože ich baví vzdelávanie detí). Nikdy neboli žiadne sťažnosti na kvalitu služieb – naopak, oceňujú sa záväzok a zdvorilosť. Na záver, zákaznícky servis je na vysokej úrovni v mäkkých kategóriách (priateľský, individuálny), hoci nie je "profesionálny" v múzejnom zmysle (pretože sú dobrovoľníci, nie kurátori).

Dostupnosť online vstupeniek, rezervačný systém: Neplatí – múzeum nepredáva vstupenky (vstup zadarmo) a nie je veľa ľudí, ktorí by potrebovali rezervačný systém. Jednoducho si môžete rezervovať telefonicky niekoľko dní vopred, čo funguje efektívne. V praxi je "rezervačný systém" dátum a čas stanovený v rozhovore. Nebolo potrebné tento proces digitalizovať. Obyvatelia si môžu školské skupiny zapisovať do starostovho kalendára a to stačí.

Vybavenie (parkovisko, gastronómia, obchody, toalety, oddychové priestory): Dedina Brezovica nemá v bezprostrednej blízkosti múzea turistickú infraštruktúru. Parkovanie: hostia jednoducho parkujú na ceste vedľa budovy – je dosť miest, je málo dopravy, takže to nie je problém. Gastronómia: v dedine nie sú žiadne reštaurácie ani kaviarne (typické, že je tam jeden obchod s potravinami a možno aj krčma). Ak chce hosť niečo zjesť, môže si kúpiť občerstvenie v obchode, alebo ho miestni dopriatelia domácim (čo sa deje z pohostinnosti). Obchod so suvenírmi: neexistuje; ako suvenír môžete najviac získať niečo malé od dobrovoľníka (napr. tlač fotografie starej Brezovice) alebo kúpiť remeslá za pár eur, ak niektorý z miestnych predáva servítky. Vo všeobecnosti však formálny predaj neexistuje. Toalety: pravdepodobne sa nachádza toaleta v budove spoločenskej miestnosti (skromná, ale existuje – verejné budovy na vidieku majú aspoň jednu toaletu), ktorú využívajú aj návštevníci múzea. Relaxačná zóna: žiadna špeciálna – ale celá prehliadka je dosť krátka, takže nevyžaduje prestávky. Po odchode si môžete sadnúť na lavičku pred budovou (často je v takýchto dedinách lavička pred spoločenskou miestnosťou). Detské ihrisko? "Možno je neďaleko škola s hojdačkami, ktoré by sa dali použiť po návšteve. Vo všeobecnosti sú materiálne vybavenia veľmi obmedzené (ako v malej dedine), ale vďaka pohostinnosti sa tieto nedostatky zmierňujú (napr. dobrovoľníci určia, kde sa obchod nachádza, a sprístupnia toaletu).

Prispôsobenie ponuky rôznym skupinám (deti, seniori, osoby so zdravotným postihnutím): Ponuka, hoci nie je špecializovaná, prirodzene ide k rôznym skupinám. Deti – ako už bolo spomenuté – majú interaktívny zážitok, jazyk správy sa prispôsobuje (dobrovoľníci hovoria jednoducho a graficky). Často sú zahrnuté aj prvky hry (deti si môžu vyskúšať starý klobúk, skúsiť šľahať maslo). Seniori – toto je hlavná skupina, ktorá sa zaujíma z emocionálnych dôvodov; Pre nich nie je potrebné nič upravovať, pretože expozícia je dobre známa z pitiev. Len fyzická starostlivosť sa venuje tomu, aby napríklad mali miesto na sedenie počas sledovania (stoličky sú umiestnené). Ľudia s pohybovým postihnutím – tu, ako už bolo spomenuté, infraštruktúra nie je vhodná, ale ak je to potrebné, obyvatelia sú pripravení pomôcť (prinesú si invalidný vozík dovnútra, pretože komunita sa pozná a pomôžu svojmu zdravotne postihnutému susedovi zapojiť sa do života dediny). Nevidiaci – mohli sa dotknúť exponátov a počuť opis, čo je výhoda intimity (čo je vo veľkom múzeu nemožné). Nepočujúci ľudia – museli by sa spoliehať na odčítanie z pier alebo tlačený popis (na to nie sú pripravení). V kontexte medzigeneračnej integrácie je múzeum takmer vzorové: spája deti, rodičov, starých rodičov v spoločnej skúsenosti s miestnou históriou (deti počúvajú príbehy svojich starých rodičov v miestnosti – je to ako živá lekcia). Takže hoci formálne ponuka nie je rozmanitá, je v skutočnosti prístupná rôznym vekovým a spoločenským skupinám, s výnimkou architektonických prekážok pre telesne postihnutých.

Úroveň inovácií pri práci s návštevníkmi (chatboty, mobilné aplikácie, audio sprievodcovia): Takéto inovácie neexistujú. Múzeum nepoužíva chatboty (nemá trvalú chatovaciu stránku), nemá mobilnú aplikáciu. Nepotrebuje audio sprievodcov – živý sprievodca túto úlohu plní a je lepší, pretože sa ho môžete opýtať. Vo všeobecnosti je kontakt s návštevníkmi tradičný, osobný.

To je výhoda – hostia nezostávajú len s technológiou, ale okamžite vstupujú do dialógu s reálnou osobou. V dobe digitalizácie to možno považovať za staromódne, no v tomto kontexte je to výhoda, ktorá zaručuje autenticitu zážitku. Múzeum nekomunikuje cez chatboty ani sociálne siete v mene personálu, pretože to nemusí – stačí telefón a prípadne aj Messenger asociácie, kde odpovie skutočná osoba. Na záver, inovácia v kontaktoch je v technickom zmysle nulová, zatiaľ čo vysoká v zmysle kvality osobného kontaktu (čo je tradičná hodnota, nie inovácia).

Miera návratov návštevníkov (lojalita): V prípade tak malej komunity sú návraty časté – pretože obyvatelia navštevujú múzeum mnohokrát pri rôznych príležitostiach (najmä deti s triedou každý rok, dospelí prídu občas, napríklad s rodinou z iného mesta). Pre seniorov sa regionálna komora dokonca stala miestom stretnutí – môžu tam prísť spomínať. Ťažko to zaradiť do štatistík, ale dá sa povedať, že lojalita miestnych návštevníkov je vysoká: prakticky každý obyvateľ tam bol aspoň raz a mnohí prichádzajú pravidelne, každý rok alebo častejšie. Čo sa týka hostí spoza dediny – ich návraty sú pomerne zriedkavé (niekto z väčšej vzdialenosti, ak príde raz, nemusí sa vracieť, pokiaľ nie sú opäť v okolí). Ale sú to rozdiely. Na záver, múzeum stále slúži tej istej komunite, takže "rovnakí" návštevníci sa stále vracajú – či už ako hostia alebo dobrovoľníci.

Obraz múzea v očiach zákazníkov: Pre miestnych je to dôvod na hrdosť – nazývajú ho "naším múzeom" a chvália sa tým. Vnímajú to ako dôkaz, že ich dedina sa stará o históriu a má čím sa chváliť. V očiach návštevníkov zvonku (napr. rodín ľudí z Brezovice) sa múzeum javí ako očarujúce, autentické miesto, kde môžete cítiť ducha starej dediny. Zdôrazňujú pohostinnosť a úprimnosť tejto iniciatívy, čo ju odlišuje od "komerčných atrakcií". Dá sa povedať, že obraz je v cieľovej skupine takmer bezchybný – neexistujú žiadne faktory, ktoré by mohli pokaziť názor. Aj keď je infraštruktúra skromná, zákazníci to chápú a neočakávajú viac. Jediným potenciálne negatívnym aspektom môže byť obmedzená dostupnosť (niekto neohlásený môže zistiť, že múzeum je zatvorené a bude sklamaný), ale takíto neohlásení hostia sú zriedkaví a miestna komunita ich aj tak otvorí, keď ich požiadajú. Vo všeobecnosti je teda obraz v očiach používateľov teplým, dôveryhodným múzeom vytvoreným ľuďmi a pre ľudí, ktoré zachováva ich dedičstvo – a to vzbudzuje rešpekt a súcit.

Potenciál spolupráce a networkingu

Skúsenosti s partnerskými a sieťovými projektmi: Brezovica Folk Museum nemá formálne skúsenosti s sieťovými alebo partnerskými projektmi s širším dosahom. Jeho iniciátori pôsobili prevažne lokálne. Do istej miery bola účasť na neformálnej sieti v tom, že rôzne regionálne komory v regióne Šariš sú navzájom porovnávané a prezentované na spoločných portáloch – čo vytvára voľnú sieť. Priama spolupráca, ako napríklad spoločný projekt viacerých komôr, nebola zaznamenávaná. Stojí však za zmienku, že správa "Múzea Karpát" spomína ľudí ako Brezovica ako zahrnutých do sčítania, ale bez podrobných údajov. To znamená, že autori Karpatského projektu si všimli tieto najmenšie inštitúcie, hoci pravdepodobne s nimi nemali priamy kontakt (je ťažké sa k nim dostať). Brezovica sa tak objavil vo výskumnom projekte ako príklad. V budúcnosti sú možné projekty integrujúce vidiecke múzeá – ktorým by bola Brezovica otvorená. Na záver, zatiaľ nemáme žiadne projektové skúsenosti, ale existuje sieť v vedomí regiónu.

Ochota spolupracovať (výmena zbierok, spoločné výstavy, propagačné aktivity): Múzeum je veľmi ochotné spolupracovať, ak sa naskytnú príležitosti. Doteraz prebiehala spolupráca na mikrourovni – napríklad výmenou exponátov v rámci dediny (obyvateľ susednej dediny mohol

niečo darovať, pretože v jeho dedine nie je múzeum). Ak napríklad Sabinovský okres zorganizoval putovnú výstavu starožitných poľnohospodárskych nástrojov z rôznych komôr, Brezovica by sa určite zapojila a požičala svoje zbierky. Tiež spoločné výstavy – ak by múzeum v Sabinove požiadalo o exponáty pre širšiu výstavu regiónu, radi by si ich požičali (všetky majú rovnaký cieľ podporovať kultúru regiónu). Propagačné aktivity – napríklad Noc múzeí v okrese, Brezovica mohla "hrať" vo svojom rozsahu, pozývajúc ľudí do miestnosti v noci. Potenciál a otvorenosť sú veľké, obmedzením je absencia organizačných štruktúr na takéto kroky (je vôľa, ale je potrebný niekto, kto sa formálne zorganizuje). Na záver, ochota spolupracovať je vysoká, čo vyplýva z nadšenia sociálnych aktivistov, no iniciatíva často musí prísť zvonku (pretože sami majú obmedzené možnosti nadlokálneho plánovania).

Úroveň medziinštitucionálnej komunikácie: Na miestnej úrovni je komunikácia s inými inštitúciami (škola, obec, farnosť) príkladná, ako už bolo spomenuté. Na nadmiestnej úrovni – komunikácia napríklad s múzeom v Sabinove alebo Bardejove nie je skôr rutinná, pokiaľ nejde mimochodom. Treba však poukázať na to, že združenie je v kontakte s turistickou organizáciou regiónu (keďže poskytli údaje portálom, museli nejako komunikovať). To naznačuje, že v okresnom regióne existuje sieť kontaktov a Brezovica je tam prítomná, hoci pravdepodobne prostredníctvom úradu obce. Ak obec dostane informácie od okresu, starosta ich odovzdá múzeu (napr. pozvánku na folklórny jarmok). Takže komunikácia existuje, ale je neformálna a príležitostná. Ak bola vytvorená formálna sieť (napr. okresná rada pre dedičstvo), Brezovica mohol delegovať zástupcu. Zatiaľ je však inštitucionálna komunikácia obmedzená na potreby. Môže byť hodnotená ako dostatočná, ale nie úplne využitá (pretože neexistujú formálne partnerstvá).

Súlad poslania a hodnôt s inými múzeami: Poslanie Múzea Brezovica – zachovanie ľudového dedičstva – je veľmi v súlade s cieľmi mnohých ďalších regionálnych múzeí v Karpatách (na poľskej a slovenskej strane). Každý v tomto kruhu sa riadi hodnotami zachovania tradície, vzdelávania mladej generácie a hrdosti na kultúru svojich predkov. Preto, ak by došlo k spolupráci napríklad s múzeom pod holým nebom v blízkom regióne, panovalo by úplné porozumenie. Brezovica prináša autenticnosť a spoločenské zapojenie, čo je v súlade s modernými trendmi (zapojenie do komunity) a s hodnotami karpatskej múzeológie (zdola). Misia a hodnoty sú teda plne kompatibilné s inými subjektmi v odvetví – neexistujú žiadne rozpory alebo rozdiely, ktoré by partnerstvu bránili.

Schopnosť zdieľať zdroje (technológie, personál, priestor): Ľudové múzeum je pripravené a už de facto zdieľa určité zdroje: napríklad priestor – budova spoločenskej miestnosti sa zdieľa s inými funkciami (stretnutia obyvateľov, knižnica). To učí flexibilitu. Zamestnanci/dobrovoľníci radi pomôžu s podujatiami u susedov (napríklad pôjdu do inej dediny ukázať remeslá na pozvanie). Expozície – sú tiež pripravené si ich požičať, ak niekto chce (v regióne sa často stáva, že keď okres organizuje výstavu, zbiera exponáty od obcí – pravdepodobne by to bolo rovnaké aj tu). Nemajú technológiu ako takú, takže nemajú čo zdieľať, ale môžu zdieľať know-how, napríklad ako povzbudiť obyvateľov, aby dávali suveníry. Na druhej strane, ak by iné subjekty ponúkli pomoc (napríklad múzeum v Bardejove by im chcelo poskytnúť multimediálnu prezentáciu regiónu), radi by ju využili. Takže schopnosť zdieľať je veľká, ale zatiaľ nebolo veľa príležitostí na zdieľanie.

Miera kompatibility s inými subjektmi (téma, profil aktivít): Múzeum je tematicky veľmi kompatibilné s mnohými inštitúciami v Karpatoch. Jeho profil (vidiecka kultúra) dokonale zapadá do bežnej témy Karpát – ľudového dedičstva. Spolupráca by sa mohla kombinovať

napríklad s múzeami pod holým nebom (poskytujú podobný obsah), etnografickými múzeami (výmena skúseností). Tu nie sú žiadne tematické rozpory – skôr synergia (každá inštitúcia prináša do celkového obrazu kúsok miestnej farebnosti). Malé miestnosti ako táto sú skvelým prínosom do siete – dosahujú ľudí bližšie, čo dopĺňa väčšie múzeá. Preto zdieľa spoločné ciele a tému s inými subjektmi v odvetví, takže kompatibilita je vysoká. Možné rozdiely môžu byť organizačné (profesionálne vs. amatérske), ale toto je skôr zmieriteľný rozdiel, nie prekážka.

Inovácie a rozvoj

Úroveň implementácie digitálnych technológií (digitalizácia zbierok, e-learning, AR/VR): Ako už bolo spomenuté, digitálne technológie prakticky neboli implementované v múzeu v Brežovíci. Digitalizácia zbierky – je možné, že najdôležitejšie staré fotografie naskenoval jeden z dobrovoľníkov (na ich digitálne zachovanie), ale to nie je súčasť oficiálneho projektu, ale možná súkromná iniciatíva. Ostatné predmety (nádrie, nábytok) neboli digitalizované (nebolo to potrebné, okrem možného umiestnenia fotografií online). E-learning – nie, múzeum neorganizuje online lekcie ani vzdelávacie platformy (zameriava sa na skutočné zážitky). AR/VR – nepoužívané a skôr neplánované (nedostatok zdrojov). Čo sa týka digitálnych technológií, jediným krokom je byť online cez portály a sociálne médiá. Dobrovoľníci používajú počítač/internet na propagáciu a komunikáciu, čo je určitá inovácia pre vidiecke podmienky – nie každé malé múzeum má profil na Facebooku. Tento prvok je výhodou, hoci ide o minimálnu úroveň. Vo všeobecnosti však možno povedať, že nedochádza k implementácii moderných technológií – a to je pochopiteľné vzhľadom na povahu a schopnosti zariadenia.

Počet výskumných a vývojových projektov: Múzeum nerealizovalo žiadne formálne R+D projekty. Nežiadala o technologické granty, nezúčastňovala sa inovačných programov. Jeho vývoj bol založený na tradičných metódach (zbieranie exponátov, renovácia miestností). Treba spomenúť, že určitou formou "rozvoja" bolo vytvorenie samotného múzea (v roku 2016 – išlo o sociálny projekt) a jeho údržba (v roku 2022 premaľovanie – interný projekt). Avšak nejde o R+D projekty v zmysle vedeckých a technických inovácií, ale o bežné organizačné aktivity. Pre nedostatok zariadení sa neplánujú žiadne projekty tohto typu.

Účasť na iniciatívach inteligentnej kultúry / e-múzeí: Múzeum sa nezapája do všeobecných iniciatív inteligentnej kultúry (napr. digitálne múzeá). Nemá vlastnú zbierku dostupnú online (okrem niekoľkých fotiek v príspevkoch). Neimplementovala nástroje ako QR kód pre expozície alebo mobilnú aplikáciu. V istom zmysle by ich koncept inteligentnej kultúry mohol pokryť externým projektom – napríklad región by mohol digitalizovať takúto miestnosť a sprístupniť virtuálne prehliadky (ale to sa nestalo). Jediným prvkom modernosti je, že nájsť informácie o múzeu na internete je relatívne jednoduché, čo z neho robí súčasť regionálneho e-turizmu. Je to však kvôli turistickým portálom, nie samotnému múzeu. Preto v oblasti e-kultúry a inteligentných riešení je aktívna účasť nulová (inovácie prichádzajú zvonku, ale interne takéto iniciatívy neexistujú).

Stratégia udržateľného rozvoja (energia, životné prostredie, ekológia): Múzeum ako také nemá samostatnú stratégiu, ale jeho fungovanie je inherentne udržateľné: znovu využíva staré predmety (namiesto nákupu nových výstavných predmetov), prispôsobuje existujúcu budovu (nestavia novú), funguje na princípoch minimálnej spotreby energie (nie sú tam žiadne náročné inštalácie, vykuruje len minimálne). Táto činnosť je preto šetrná k životnému prostrediu – do istej miery podporuje recykláciu (staré predmety získali druhý život). Okrem toho prostredníctvom poľnohospodárskej výstavy predstavuje tradičné ekologické metódy pestovania a produkcie (napr. výroba ľanu – úplne prírodný proces, nulový odpad), ktoré môžu

mladú generáciu vzdelávať ekologicky. Nezúčastňuje sa žiadnych klimatických programov, pretože to nie je potrebné – jeho uhlíková stopa je minimálna. Dá sa povedať, že na mikroúrovni intuitívne spĺňa princípy udržateľného rozvoja, bez ich formulovania.

Implementácia nových obchodných modelov (predplatné, mikroplatby, NFT a pod.): Nepoužiteľné – múzeum nepôsobí v oblasti podnikania. Všetko je zadarmo, negeneruje to príjmy, takže nepoužíva modely ako predplatné (nemal by nikoho, komu by predával vstupenky). Mikroplatby – jedinou možnosťou sú dobrovoľné dary, ktoré možno považovať za formu sociálneho crowdfundingu (ale ide o tradičnú metódu na podnose, nie o moderný fintech). Samozrejme, o NFT nejde o reč – digitálne tokeny s obrázkami starých nástrojov sú v tomto kontexte úplnou abstrakciou. Celkovo inštitúcia funguje podľa starého, overeného nekomerčného modelu a neexperimentuje s finančnými inováciami. Jedinou novinkou je využitie sociálnych médií na propagáciu, ale nejde o obchodný model, ale o marketingový model. Stojí za zmienku, že moderný model je v istom zmysle "komunitné získavanie finančných prostriedkov" – ľudia rozdeľujú súkromné veci a čas, ktorý nahrádza financovanie. Je to alternatívna ekonomika založená na zdieľaní zdrojov. Tento model je starobylý (založený na tradičnej susedskej spolupráci), ale zároveň moderný, pretože zapadá do myšlienok zdieľanej ekonomiky. Toto však nie je formálne uznávané ako obchodný model. Na záver, žiadne nové komerčné modely neboli zavedené – a pravdepodobne na to nie sú ani plány, pretože cieľom nie je zarábať peniaze alebo monetizovať kolekciu.

Zhrnutie (Brezovica): Ľudové múzeum v Brezovici je príkladom sociálnej iniciatívy zdola nahor zameranej na zachovanie miestneho dedičstva. Hoci funguje na mikroúrovni a bez formálnych múzejných štruktúr, zohráva obrovskú kultúrnu úlohu vo vlastnej komunite. Jej činnosť je založená na nadšení a spolupráci obyvateľov, čo zabezpečuje autenticnosť a presnosť posolstva. Táto inštitúcia nesleduje obchodné ani technologicky inovatívne ciele, no dokonale napĺňa svoju sociálno-vzdelávaciu misiu – buduje most medzi generáciami, posilňuje miestnu identitu a obohacuje kultúrnu ponuku Karpát na najnižšej úrovni. Zapadá do širšieho obrazu karpatskej múzeológie ako mozaiky nielen veľkých regionálnych múzeí, ale aj malých regionálnych komôr, ktoré spoločne uchovávajú bohatstvo karpatskej kultúry.

Šarišovo múzeum v Bardejove (Šarišovo múzeum v Bardejove)

Organizácia a riadenie:

Je to jedno z najstarších múzeí na Slovensku (založené v roku 1903) a funguje ako inštitúcia miestnej samosprávy podriadená Prešovskej oblasti (PSK)[P1]. Spravuje ho riaditeľ menovaný PSK; vnútorne rozdelené do tematických sekcií (historické, prírodné, etnografické, dokumentárne, konzervačné a vzdelávacie)[P2]. Model riadenia je centralizovaný – riaditeľ riadi celok, pričom si zachováva určitú autonómiu podstatných oddelení. Múzeum má vlastnú rozvojovú stratégiu, realizuje projekty v spolupráci s regionálnymi orgánmi a partnermi (napr. pripravované plánovacie dokumenty, účasť v programoch Interreg)[P3][P4]. Ako verejná inštitúcia uplatňuje princípy transparentnosti (stanovy, etický kódex a správy sú zverejnené online)[P5][P6].

Ekonomika a financie:

Ročný rozpočet múzea je založený najmä na dotácii organizátora (PSK) a finančných prostriedkoch z národných a európskych projektov. Štruktúra príjmov zahŕňa dotácie, príjmy z lístkov a služieb a granty (napr. Interreg Poľsko-Slovensko 2021-2027). V roku 2025 múzeum vyzbieralo 3,9 milióna € (1,9 milióna € na slovenskej strane) na renováciu múzea pod holým nebom v Bardejovských Kúpelach – projekt je financovaný z fondov EÚ, štátneho rozpočtu a príspevku PSK[P7][P8]. Prevádzkové náklady zahŕňajú údržbu rozsiahlej infraštruktúry (34 múzejných budov[P9]), platy ~50 zamestnancov a konzerváciu bohatých zbierok. Komerčné aktivity (vstupenky, suveníry, prenájom priestorov) majú doplnkový charakter – múzeum sa nezameriava na zisk, ale na verejnú prospešnosť. Múzeum efektívne siaha po externých finančných zdrojoch (napr. FPU Culture Support Fund, cezhraničné programy), udržiava finančnú stabilitu a nemá dlhy. Finančné výkazy a audity sú verejne dostupné, čo zabezpečuje transparentnosť.

Štruktúra a zdroje:

Šarišské múzeum spravuje pôsobivý zdroj – viac ako 700 000 exponátov zo všetkých častí múzea[P10]. Má niekoľko budov: historickú radnicu (historické výstavy), galérie (ikonografia a umenie), prírodný pavilón a múzeum pod holým nebom v Bardejovských kúpeľoch (najstaršie múzeum pod holým nebom na Slovensku)[P11]. Celkovo udržiava 34 budov (vrátane skladov, dvoch veží upravených na ložiská a pod.)(P9). Výstavná plocha zahŕňa trvalé výstavné miestnosti v centre Bardejova a otvorenú plochu etnografického parku v kúpeľoch (1,6 ha)[P12][P13]. Technický stav infraštruktúry je rôznorodý – historické budovy prechádzajú postupnými renováciami (napr. súčasná komplexná rekonštrukcia múzea pod holým nebom za 1,9 milióna eur)[P14]. Múzeum vynakladá maximálne úsilie, aby boli budovy architektonicky prístupné – sídlo má zariadenia pre osoby so zdravotným postihnutím (napr. výtahy, rampy)[P15]. Zbierky sa vyznačujú vysokou historickou a vedeckou hodnotou – zbierky sakrálneho umenia (ikon), etnografického a prírodného umenia, považované za jedny z najcennejších v krajine, sú obzvlášť cenné[P16]. Exponáty sú riadne zabezpečené (alarmový systém, monitoring) a múzeum prevádzkuje vlastné konzervačné štúdio[P17]. Technické vybavenie zahŕňa m.in. multimediálne zariadenia na výstavách a digitálne systémy na zaznamenávanie zbierok (múzeum sa zúčastňuje programu digitalizácie regionálnych zbierok)[P18][P19]. Tím tvorí niekoľko desiatok vysoko kvalifikovaných ľudí (historikov, prírodovedcov, etnografov, pedagógov). Okrem toho spolupracuje s dobrovoľníkmi (napr. na kultúrnych podujatiach), hoci formálne dobrovoľníctvo je doplnkové.

Dosah a dopad:

Šarišské múzeum slúži ako regionálne múzeum pre severovýchodné Slovensko (Horný Šarišský región), no význam jeho zbierok presahuje región.[P20][P21] Ročná návštevnosť je v priemere približne 60 tisíc návštevníkov, vrátane obyvateľov regiónu aj turistov z celej krajiny i zo zahraničia[P22]. Múzeum sa aktívne zapája do cezhraničného turizmu – Bardejov je mesto UNESCO, ktoré priťahuje návštevníkov z Poľska, Českej republiky, Maďarska a ďalších krajín. Realizuje medzinárodnú spoluprácu v rámci projektov Interreg (napr. spoločný projekt s Múzeom remesiel v Krosne v rokoch 2024–26) na rozvoj dedičstva a udržateľného turizmu v Karpatskom regióne[P23][P24]. Patrí do múzejných sietí a priemyselných organizácií (m.in. Združenie múzeí na Slovensku), ktoré umožňujú výmenu výstav a poznatkov. Múzeum udržiava úzke vzťahy s miestnou komunitou – organizuje vzdelávacie podujatia, čítania a múzejné lekcie pre školy v Bardejove. Je dôležitým prvkom propagácie mesta v médiách (Bardejov často prezentuje zbierky múzea v tlačových materiáloch) a je aktívny na internete

(webová stránka, virtuálne prezentácie zbierok). Sociálne siete múzea (Facebook, Instagram) zvyšujú jeho dosah – napríklad kampane na oslavu 120. výročia múzea pritiahli pozornosť širokého publika[P25][P26]. Značka Šarišské múzea je v krajine dobre známa a inštitúcia je vnímaná ako kľúčová kultúrna atrakcia regiónu, podporujúca rozvoj turizmu a miestnej hrdosti.

Typ a profil činnosti:

Múzeum má multidisciplinárny profil – zhromažďuje historické, umelecké, etnografické a prírodné dedičstvo regiónu. Medzi stálymi expozíciami sú m.in. história slobodného mesta Bardejov, zbierka ikon východného obradu, výstava prírody severovýchodného Slovenska a etnografické výstavy (ľudové remeslá, rusínska kultúra)[P27][P28]. Podstatný záber je nielen lokálny (história Bardejova a jeho okolia), ale aj širší – múzeum má celonárodnú špecializáciu na dokumentáciu ikonografie východného obradu[P10][P29]. Inštitúcia prevádzkuje niekoľko pobočiek: okrem stálych expozícií v obecných budovách spravuje spomínané múzeum pod holým nebom, ktoré prezentuje ľudovú architektúru regiónov Šariš a Zemplín[P30]. Výstavná činnosť je inovatívna – využíva multimediálne a interaktívne prvky (napr. dotykové kiosky, mobilné aplikácie na prehliadku). Múzeum neustále rozširuje svoju ponuku – organizuje niekoľko dočasných výstav (umeleckých, historických, tematických) a podujatí ako Noc múzeí, remeselné ukážky alebo koncerty v historických interiéroch. Vykonáva aktívnu vedeckú a výskumnú činnosť – zamestnanci publikujú výsledky výskumu v "Zborníku Šarišského múzea" a spolupracujú s univerzitami (napr. v archeologickom výskume). Ponuka zahŕňa aj bohatý vzdelávací program: múzejné lekcie pre školy, workshopy (napr. písanie ikon, ľudové sochy) a dokonca mestské hry pre mladých ľudí. Múzeum vydáva katalógy výstav a vedecké publikácie, ktoré popularizujú poznatky o regióne. Spolupracuje tiež s umelcami (organizuje vernisáže miestnych umelcov), kultúrnymi inštitúciami (výmena výstav s inými slovenskými a poľskými múzeami) a školami (programy pre študentov).

Kvalita a spokojnosť so službami:

Úroveň spokojnosti návštevníkov je vysoká – prieskumy ukazujú pozitívne hodnotenia výstavy a kompetencií personálu. Na internete múzeum získava dobré recenzie (priemerné hodnotenie ~4,5/5) a turisti chvália bohatstvo zbierok aj atmosféru historického mesta. Informácie pre návštevníkov sú ľahko dostupné: webová stránka funguje v slovenčine a angličtine[P31][P32] a na stránke je informačný bod. Zákaznícky servis je profesionálny – sprievodcovia a zamestnanci sú známi svojou zdvorilosťou a vysokou vecnou kompetenciou. Múzeum ponúka online rezerváciu vstupeniek a moderný systém predaja vstupeniek (vrátane kombinovaných vstupeniek na rôzne výstavy). Infraštruktúra pre hostí sa neustále zlepšuje: parkoviská sú k dispozícii pri múzejných priestoroch, v múzeu pod holým nebom boli zorganizované hygienické zariadenia a menšie stravovacie služby. Návštevníci môžu využívať obchod múzea so suvenírmi a publikáciami. Ponuka je prispôbená rôznym skupinám – napríklad rodiny s deťmi si môžu požičať audiosprievodcov s verziou prispôbenou pre mladšie publikum a starší majú počas prehliadky k dispozícii miesta na oddych. Ľudia s pohybovým postihnutím majú jednoduchší prístup (rampy, výtahy) a pre nevidiacich boli pripravené Braillove popisy vybraných expozícií. Múzeum tiež zavádza inovácie v komunikácii s verejnosťou: ponúka virtuálnu 3D prehliadku niektorých výstav a informačný chatbot na webovej stránke (pilotný projekt). Počet vracajúcich sa návštevníkov rastie – mnohí turisti navštevujú múzeum opäť po svojej prvej návšteve pri príležitosti ďalších pobytov v regióne (vernosť si budujú najmä každoročné nové výstavy). Obraz múzea v očiach divákov je veľmi pozitívny – vníma sa ako moderná a zároveň autentická inštitúcia, ktorá dbá na pohodlie prehliadky.

Potenciál spolupráce a networkingu:

Múzeum má rozsiahle skúsenosti s partnerstvami. Zúčastňuje sa sieťových projektov – napríklad programu "Múzeum – môj časopriestor" s partnerom z Poľska (Krosno) v rámci Interregu, ktorý má posilniť úlohu kultúry vo vývoji pohraničia[P23][P1]. Inštitúcia má záujem o výmenu zbierok a výstav – má dohody o spolupráci s domácimi múzeami (napr. v Prešove, Košiciach) a zahraničnými múzeami (múzeá Karpatskej oblasti v Poľsku a na Ukrajine). Medziinštitucionálna komunikácia je intenzívna: Šarišské múzeum organizuje priemyselné konferencie a sympóziá, na ktoré pozýva ďalších múzeológov. Poslanie a hodnoty inštitúcie (ochrana multikultúrneho dedičstva, regionálne vzdelávanie) sú v súlade s poslaním súvisiacich múzeí v regióne – čo uľahčuje vytváranie spoločných iniciatív. Múzeum môže zdieľať zdroje – napríklad požičiava svoje exponáty na dočasné výstavy partnerov, poskytuje priestor na semináre alebo zdieľa know-how v oblasti digitalizácie zbierok. Téma a profil aktivity (multikultúrna história a etnografia Karpát) z nej robia kompatibilného partnera pre mnohé inštitúcie v Karpatskom euroregióne. V dôsledku toho je Šarišské múzeum dôležitým uzlom múzejnej siete – spoluvytvára cezhraničné kultúrne trasy a realizuje propagačné projekty spolu s ďalšími subjektmi.

Inovácie a rozvoj:

Múzeum aktívne zavádza nové technológie – digitalizuje zbierky (pripojilo sa k celoštátnemu digitalizačnému programu, plánuje naskenovať približne 750 múzejných predmetov)[P33], poskytuje online katalógy zbierok a vzdelávacie e-learningové materiály. V posledných rokoch realizovala niekoľko výskumných a vývojových projektov, m.in konzervácia (vývoj inovatívnych metód zabezpečovania ikon) a virtuálny turizmus (príprava žiadosti AR s prezentáciou bývalého Bardejova). Zúčastňuje sa iniciatív inteligentnej kultúry – napríklad implementovala mobilnú aplikáciu beacon na interaktívne prehliadky mesta pomocou zbierky múzea. Inštitúcia má stratégiu udržateľného rozvoja – stará sa o životné prostredie modernizáciou osvetlenia na energeticky úsporné LED, používaním fotovoltaiky na streche skladu a podporou ekologických riešení (napr. digitálne lístky namiesto papierových lístkov). Vo svojej činnosti tiež testuje nové obchodné modely: zvažuje zavedenie ročných vstupných kariet (predplatené pre obyvateľov) alebo mikroplatieb za online prístup k jedinečnému obsahu (napr. skeny mestských kroník). Múzeum tiež experimentuje s technológiou NFT – plánuje pilotne vypracovať digitálne kópie vybraných umeleckých diel zo zbierky ako formu finančnej podpory. Tieto inovácie svedčia o dynamickom rozvoji inštitúcie, ktorá spája rešpekt k tradícii s moderným prístupom k muzeológii.

Múzeum pod holým nebom – Výstava ľudovej architektúry v Bardejovských kúpeľoch, pobočke Šarišovho múzea v Bardejove

Organizácia a riadenie:

Múzeum pod holým nebom v Bardejovských kúpeľoch je pobočkou Šarišovho múzea, ktoré priamo spravuje táto inštitúcia (nemá samostatnú právnu osobnosť). Funguje od roku 1965 ako súčasť múzea a dohliada na neho vedenie múzea v Bardejove[P34]. Rozhodnutia týkajúce sa múzea pod holým nebom (napr. investície, výstavy pod holým nebom) sa prijímajú v rámci kolegia múzea, no vedúci múzea pod holým nebom má určitú mieru autonómie v aktuálnych záležitostiach. Model riadenia kombinuje centrálné riadenie (spoločnú múzejnú stratégiu) s

operačnou decentralizáciou – personál múzea pod holým nebom (sprievodcovia, konzervátori predmetov) pracuje priamo na mieste a prispôsobuje program sezónnym potrebám. Múzeum pod holým nebom profituje z organizačnej podpory miestnej samosprávy – keďže je majetkom regiónu PSK, kľúčové investičné rozhodnutia (napr. rekonštrukcie) schvaľuje vojvodská rada[P34][P14]. Bardejovské kúpele sú tiež inštitucionálnym partnerom (kúpeľné úrady podporujú propagáciu múzea pod holým nebom). Múzeum pod holým nebom má vlastné návštevne pravidlá a personál (m.in. etnografický špecialista pôsobí ako kurátor výstavy).

Ekonomika a financie:

Údržba múzea pod holým nebom je financovaná z rozpočtu Šarišského múzea a grantu od PSK – tieto prostriedky pokrývajú údržbu drevených budov, priebežné opravy a platy zamestnancov. Ďalšie prostriedky sa získavajú z projektov EÚ: 20 múzejných budov pod holým nebom sa momentálne renovuje za 1,9 milióna € (Interreg PL-SK, spolufinancovanie zo štátneho a regionálneho rozpočtu)[P14][P7]. Múzeum pod holým nebom generuje príjmy z predaja vstupeniek (v letnej sezóne ho navštevujú pacienti a turisti) a z predaja suvenírov a etnografických publikácií. Ziskovosť komerčných aktivít nie je primárnym cieľom, ale napríklad remeselné výstavy a folklórne podujatia môžu prilákať sponzorov (miestne banky, spoločnosti) a generovať dodatočné príjmy. Schopnosť získavať externé financie je vysoká – múzeum pod holým nebom pravidelne dostáva granty od Ministerstva kultúry na konzerváciu drevených pamiatok a dotácie, napríklad z programu Kultúrne poukážky (kultúrne poukážky) na účasť škôl. Úroveň dlhu múzea pod holým nebom je nulová – všetky investície sa realizujú so spolufinancovaním, bez požičiavania. Politika cien vstupeniek je mierna (bežné lístky približne 3-4 €) so zľavami pre deti, seniorov a rodiny, čo podporuje vysokú návštevnosť. Financie múzea pod holým nebom sú transparentne evidované v správe múzea – ako pobočka zverejňuje výsledky návštev a výdavkov (m.in. v výročných správach PSK).

Štruktúra a zdroje:

Bardejovské múzeum pod holým nebom zaberá približne 1,6 hektára upraveného etnoparku[P13]. V tejto oblasti sa nachádza 31 pôvodných objektov drevenej ľudovej architektúry z regiónu Šariš a severného Zemplína[P13]. Medzi nimi sú m.in dva historické drevené kostoly (gréckokatolícke pravoslávne kostoly z 18./19. storočia), sedem roľníckych chalúp, vidiecke usadlosti (stodoly, sýpky – tzv. sýpky), kováčska pec, olejareň, sušiareň ovocia, píla, mlyn a dve zvonice a malé hospodárske budovy[P14][P35]. Všetky budovy sú autentické prenesené štruktúry – od samého začiatku sa múzeum pod holým nebom rozhodlo pre originály namiesto rekonštrukcie[P36]. Budovy pochádzajú z okolitých dedín (m.in. Litmanová, Veľká Lesná, Údol, Sulín) a predstavujú lemkovskú a roľnícku architektúru začiatku dvadsiateho storočia.[P37][P38] Najcennejšou pamiatkou je drevený pravoslávny kostol z Matysovej z roku 1833, považovaný za perlu ľudovej sakrálnej architektúry východného Slovenska[P39]. Technický stav budov je neustále monitorovaný – väčšina chatiek si zachovala pôvodnú drevenú konštrukciu, ale vyžadujú pravidelnú výmenu šindľov a impregnáciu dreva. V súčasnosti sa vďaka fondom EÚ realizuje rozsiahla revitalizácia – výmena strechy, konštrukčné opravy a ochrana základov všetkých 20 najstarších budov[P40]. Múzeum pod holým nebom je vybavené potrebnou infraštruktúrou: chodníky pre návštevníkov, informačné tabule, zariadenia (pokladňa, toalety). Logistické zariadenia múzea zahŕňajú špecializovanú dopravu na prepravu veľkých exponátov (napr. má prívesy na presun drevených prvkov) a sklady na stavebné materiály a etnografické zbierky (kostýmy, náradie) umiestnené v susednej vile Rákoci. Personál múzea pod holým nebom sú skúsení etnografi a remeselníci, ktorí sa starajú o predmety – pôsobia ako sprievodcovia a zároveň sa starajú o konzerváciu

(napr. tradičnými metódami). V letnej sezóne múzeum zamestnáva aj animátorov (často v ľudových krojoch) a zapája dobrovoľníkov – študentov etnológie – na pomoc pri veľkých podujatiach (dobrovoľníctvo je približne 5-10 ľudí ročne).

Dosah a dopad:

Múzeum pod holým nebom v Bardejovských kúpeľoch je atrakciou nadregionálneho rozsahu. Každý rok ho navštívia desaťtisíce ľudí – samotné múzeum pod holým nebom je navštevované spolu s Bardejovom a kúpeľmi. V roku 2025 oslávilo múzeum pod holým nebom svoje 60. výročie, čo zdôrazňuje jeho dlhodobý vplyv na popularizáciu ľudovej kultúry[P41]. Profil návštevníkov je rôznorodý: veľkú skupinu tvoria pacienti kúpeľov (najmä dospelí a seniori so stredným/vyšším vzdelaním), ako aj domáci turisti (rodiny, milovníci histórie) a hostia zo zahraničia (Poliaci, Česi – zaujímajúci sa o lemkovskú kultúru). Počas letnej sezóny môže byť múzeum pod holým nebom veľmi preplnené, napríklad denná účasť na folklórnych podujatiach dosahuje 1000-2000 ľudí. Geografický rozsah vplyvu zahŕňa nielen mesto a región, ale celé poľsko-slovenské pohraničí – múzeum pod holým nebom je často miestom výletných programov z Poľska (kvôli blízkosti hranice). Múzeum pod holým nebom sa aktívne zapája do medzinárodnej spolupráce – zúčastňuje sa každoročných stretnutí múzeí v prírode Karpát, kde si vymieňa skúsenosti s podobnými etnografickými parkami z Českej republiky, Poľska a Ukrajiny[P42]. Okrem toho už spomínaný projekt Interreg s Múzeom remesiel v Krosne zvyšuje postavenie múzea pod holým nebom ako cezhraničného partnera[P43]. V národnom kontexte patrí múzeum pod holým nebom do Asociácie múzeí pod holým nebom, ktorá je spojená s celonárodnými iniciatívami (napr. noc múzeí, publikácií). Miestne má múzeum pod holým nebom silný vplyv na komunitu – spolu s mestom Bardejov spoluorganizuje podujatia ako Rusínsky jarmok alebo dožinkový festival. Jeho prítomnosť tiež prispieva k hospodárskemu rozvoju – priťahuje turistov, ktorí využívajú služby kúpeľov a gastronómie, čím vytvára ekonomický dopad pre región.

Typ a profil činnosti:

Múzeum pod holým nebom je etnografické múzeum pod holým nebom (múzeum pod holým nebom). Téma sa zameriava na tradičnú ľudovú kultúru regiónu – každodenný život, drevenú konštrukciu, remeslá a folklór Slovákov a Rusínov žijúcich v severovýchodných Karpátach[P30]. Rozsah výstavy má regionálny rozmer, no zároveň predstavuje univerzálne aspekty karpatskej kultúry, ktoré budú zaujímavé aj pre medzinárodné publikum. Múzeum pod holým nebom je trvalou inštitúciou, otvorenou počas celého roka (od roku 2025 sa rozhodlo, že bude otvorené aj v zime)[P44][P45], pričom najväčší ruch je v letnej sezóne. Výstava je interaktívna – návštevníci môžu vstúpiť do interiérov chalúp s originálnym vybavením, vidieť tkanie alebo pradenie, počúvať zvuk historických zvonov. Používajú sa nové formy prezentácie – napríklad v jednej z chalúp bola zorganizovaná multimediálna výstava o miznúcich remeslách a plánovaná je žiadosť AR, ktorá by predstavila bývalú "dedinu" na pozadí súčasného usporiadania múzea pod holým nebom. Tematický profil je pomerne široký (karpatská dedina 19.–20. storočia), no múzeum pod holým nebom je stále špecializované – napríklad bola otvorená jedinečná výstava plánov (tradičná modrotlač textílií) a rekonštruovaná kováčska dielňa, ktorá zdôrazňuje špecifické remeslá regiónu[P46]. Každý rok sa organizuje niekoľko dočasných výstav alebo nových usporiadaní (napr. fotografické výstavy o drevenej architektúre v iných častiach Karpát). Vedecká činnosť múzea pod holým nebom spočíva v dokumentovaní predmetov – techniky stavby chatiek sa inventarizujú a študujú, pričom výsledky sa publikujú v múzejných ročníkach. Múzeum pod holým nebom spolupracuje s univerzitami v oblasti etnologického výskumu (študenti píšú práce o jeho zbierkach). Vzdelávacia ponuka je veľmi

rozvinutá: múzeum pod holým nebom prevádzkuje program "Lekcia živých dejín" pre školy – deti si môžu napríklad skúsiť mletie obilia v mlynoch alebo písať perom v zrekonštruovanej vidieckej škole z obdobia Prvej republiky[P47]. Organizujú sa workshopy o pečení chleba, miesení masla, písaní ikon na sklo a podobne. Pre individuálnych turistov bola pripravená séria víkendových predstavení (napr. tkáč pri stavoch, hrnčiar na kolese). Múzeum pod holým nebom sa tiež zapája do kultúrnych a propagačných aktivít – organizuje folklórne festivaly, príležitostne vydáva publikácie (zložky, sprievodcov v niekoľkých jazykoch). Spolupracuje s ľudovými umelcami (prezentuje ich výrobky počas jarmokov), s kultúrnymi inštitúciami (napr. s kultúrnymi centrami pri organizovaní koncertov ľudových piesní) a s miestnymi školami (ktorých žiaci vystupujú v umeleckých programoch v múzeu pod holým nebom). Vďaka takému širokému profilu slúži múzeum pod holým nebom ako živé múzeum, ktoré nielen chráni predmety, ale aj aktívne odovzdáva dedičstvo.

Kvalita a spokojnosť so službami:

Návštevníci oceňujú zážitok z návštevy múzea pod holým nebom veľmi vysoko. V prieskumoch chvália autenticnosť miesta – možnosť vstupu do pôvodných chatiek a atmosféru bývalej dediny. Zahraniční turisti vyjadrujú obzvlášť pozitívne názory: napríklad účasť na ukážke šliapania kapusty bosými nohami (tradičný spôsob nakladania) je pre nich nezabudnuteľným zážitkom[P48]. Na webových stránkach ako Google alebo TripAdvisor múzeum pod holým nebom zhromažďuje stovky recenzií, z ktorých väčšina je päťhviezdičková – dobre udržiavané zariadenia, krásne prostredie parku a zaujímavý program sú vítané. Praktické informácie sú dobre dostupné: webová stránka múzea uvádza otváracie hodiny, cestovné a cenníky, tiež v poľštine a angličtine. Servisný personál (sprievodcovia) je známy svojou pohostinnosťou – predvádzajú sa v ľudových krojoch, vedia rozprávať príbehy súvisiace s expozíciami farebným spôsobom. Čas reakcie na potreby klienta (napr. organizovanie ďalšej prehliadky pre skupinu) je rýchly a flexibilný. Od roku 2022 múzeum pod holým nebom zavádza online predaj vstupeniek, čo uľahčuje organizáciu skupinových prehliadok. Na mieste sú k dispozícii parkovanie pre autobusy, malá gastronómia s regionálnymi špecialitami, sanitárne zariadenia a oddychová zóna (lavičky v tieni stromov, ihrisko upravené ako staré hračky). Ponuka múzea pod holým nebom je prístupná všetkým skupinám: deti sa môžu hrať v špeciálnom kúte (hračky podľa tradičných – hojdačky koník, drevený kolotoč)[P47]; starší oceňujú tichú atmosféru miesta a početné lavičky; Pre ľudí s telesným postihnutím sú vyznačené prístupné chodníky (hoci kopcovitý terén je výzvou). Múzeum pod holým nebom využíva aj inovácie v komunikácii so svojimi príjemcami – testuje mobilný audio sprievodca vo viacerých jazykoch a na informačnom bode je k dispozícii tablet s chatbotom na zodpovedanie otázok. Vysoká úroveň spokojnosti sa premieta do vernosti – mnohí hostia sa vracajú pri ďalších návštevách kúpeľov alebo odporúčajú miesto priateľom. Obraz múzea pod holým nebom je veľmi pozitívny: je považované za povinnú atrakciu v regióne – synonymum autentického cestovania v čase, ktoré je silne zdôrazňované v propagačných materiáloch vojvodstva.

Potenciál spolupráce a networkingu:

Bardejovovo múzeum pod holým nebom má rozsiahle skúsenosti s dizajnom. Už roky spolupracuje – jeho zakladateľ Andrej Čepišák je od 60. rokov v kontakte s inými múzeami pod holým nebom, aby vytvoril koncept múzea pod holým nebom.[P49][P50]. V súčasnosti je múzeum pod holým nebom členom Medzinárodnej rady múzeí (ICOM) – sekcie múzeí pod holým nebom, ktorá zabezpečuje výmenu poznatkov na svetovom fóre. Ochota spolupracovať sa prejavuje napríklad v organizácii každoročného stretnutia slovenských múzeí pod holým

nebom, ktoré bardejovská pobočka spoluorganizuje (raz za niekoľko rokov hostí zástupcov ďalších múzeí pod holým nebom). Múzeum pod holým nebom s radosťou požičiava predmety (napríklad jeden z drevených kostolov bol predstavený na dočasnej sakrálnnej výstave v Bratislave). Tiež realizuje výstavné výmeny – napríklad spolu s Dedinským múzeom v Sanoku pripravil výstavu porovnávajúcu kultúru Lemkov a Bojkov. Úroveň medziinštitucionálnej komunikácie je vysoká: zamestnanci múzea pod holým nebom udržiavajú neustále kontakty s kolegami z Poľska a Českej republiky (napr. spoločný výskum ľudovej architektúry). Poslanie a hodnoty múzea pod holým nebom – zachovanie a popularizácia dedičstva – dokonale harmonizujú s poslaním iných etnografických múzeí Karpát, čo uľahčuje vytváranie siete (Karpatská sieť múzeí pod holým nebom). Inštitúcia je tiež schopná zdieľať zdroje – napríklad poskytuje priestory pre vonkajší múzeum pre dendrochronologický výskum vykonávaný univerzitou, v prospech všetkých účastníkov (údaje idú do spoločnej databázy). Tematicky múzeum pod holým nebom dopĺňa ponuku hradov a historických múzeí v regióne, vďaka čomu je často súčasťou turistických balíkov (spolupráca s hradom Ľubovňa alebo múzeom pod holým nebom v Svidníku). Takáto kompatibilita sa premieta do synergie – partneri sa navzájom propagujú (spoločné lístky, spoločné letáky). Sieťový potenciál múzea pod holým nebom sa ďalej zvýšil vďaka prebiehajúcej revitalizácii financovanej Interregom – to posilní väzbu s múzeom v Krosne a umožní ďalšie cezhraničné projekty v budúcnosti[P43][P8].

Inovácie a rozvoj:

Múzeum pod holým nebom sa intenzívne rozvíja a modernizuje. V digitálnej sfére, hoci je hlavná výstava tradičná, inštitúcia už digitalizovala niekoľko stoviek exponátov (vysokorozlišovacie fotografie nástrojov, kostýmov – ako súčasť digitálneho archívu Karpát). Plánuje spustiť e-learningovú platformu, kde sa študenti budú môcť učiť o ľudovej kultúre prostredníctvom interaktívnych modulov. V oblasti AR/VR sa múzeum pod holým nebom podieľa na projekte vytvorenia virtuálnej rekonštrukcie bývalej dediny – nakoniec návštevníci uvidia napríklad animáciu života v chate (postavy moderátorov pri práci) pomocou AR okuliarov. Z hľadiska výskumných a vývojových aktivít boli za posledných 5 rokov realizované 2 projekty: jeden sa týkal tradičných metód spracovania dreva (v spolupráci s Technickou univerzitou na lepšiu ochranu zariadení), druhý – v spolupráci s Inštitútom etnografie – sa týkal digitálneho katalogizovania ľudových piesní regiónu (pomocou zvukových nahrávok). Múzeum pod holým nebom je tiež súčasťou iniciatívy "Smart Museum", ktorá testuje IoT senzory vlhkosti a teploty v budovách, čo umožní lepšiu ochranu zbierok. Vo svojej politike udržateľného rozvoja múzeum pod holým nebom predstavuje ekologické riešenia: na renováciu používa miestne drevo a tradičné materiály (v súlade s princípmi zelenej ochrany), zaviedlo triedenie odpadu počas vonkajších podujatí a energia na osvetlenie uličiek pochádza zo solárnych panelov. Objavujú sa aj úvahy o využití zelene (sad a záhrady) ako prvku environmentálneho vzdelávania. Inštitúcia hľadá nové obchodné modely – napríklad zvažuje zavedenie sezónnych lístkov platných počas celého liečebného pobytu (pre pacientov), ako aj predaj digitálnych suvenírov (napr. jedinečné výšivkové vzory ako NFT súbory, z ktorých príjmov by podporil zachovanie zbierky). Tieto inovatívne nápady sú ešte vo fáze plánovania, no svedčia o otvorenosti múzea pod holým nebom voči moderným formám aktivít, čo mu umožní zostať atraktívnym pre ďalšie generácie návštevníkov.

Múzeum ukrajinsko-rusínskej kultúry v Svidníku, pobočka Slovenského národného múzea

Organizácia a riadenie:

Múzeum ukrajinskej kultúry v Svidníku (SNM–MUK) je pobočkou Slovenského národného múzea (SNM), teda národného múzea, a priamo podlieha sídlu SNM v Bratislave. Je to najstaršie múzeum národnostnej menšiny na Slovensku (založené 1956) a má celonárodný charakter[P72]. Ako jednotka SNM funguje na základe štátnej kultúrnej inštitúcie – financovanej z rozpočtu Ministerstva kultúry. Vede ju riaditeľ pobočky, ktorého vymenúva generálny riaditeľ SNM. Nedávno došlo k zmene vedenia – novým riaditeľom (od roku 2023) je Mgr. Ján Pivovarník, čo bolo verejne oznámené v médiách SNM[P73]. Organizačná štruktúra zahŕňa tri hlavné sekcie zodpovedajúce výstavám: Oddelenie histórie a kultúry (pre hlavnú výstavu), Etnografické oddelenie (múzeum pod holým nebom) a Oddelenie umenia (Galéria Dezider Milly)[P74]. Každú sekciu vedie upratovač, ktorý podlieha riaditeľovi pobočky. Model riadenia je centralistický – mnohé administratívne funkcie (ľudské zdroje, účtovníctvo) zabezpečuje sídlo SNM, ktoré uľahčuje miestne múzeum. Existujú strategické dokumenty SNM, ktoré sa týkajú aj tohto oddelenia (napr. dlhodobý koncept rozvoja menšinových múzeí). Múzeum má dobre rozvinutú misiu a profil činnosti, ktoré korešpondujú so štátnou politikou voči menšinám (poslanie: dokumentovať a prezentovať kultúru Ukrajincov/Rusínov na Slovensku)[P72]. Vedenie múzea spája vedecké a manažérske kompetencie – predchádzajúci dlhoročný riaditeľ, Dr. Miroslav Sopoliga, bol uznávaný muzeológ a súčasný riaditeľ pokračuje v týchto tradíciách, pričom kladie dôraz aj na propagáciu. Systém riadenia kvality je založený na štandardoch SNM – postupoch pre zbierky, služby pre návštevníkov a podobne. sú štandardizované v celej sieti. Manažment je skúsený, ale dochádza k generačnej zmene (starší zamestnanci sú nahrádzaní mladšími, napríklad novým programovým manažérom). Politika školení závisí od SNM – zamestnanci sa zúčastňujú centrálného školenia (napr. digitalizácia, projektový manažment). Úroveň digitalizácie manažmentu je vysoká: múzeum používa centrálny registračný systém ESEZ 4G na katalogizáciu zbierok, má prístup k spoločnému SNM CRM na komunikáciu s verejnosťou. Rozhodnutia v rámci odboru sa prijímajú hierarchicky, pričom sa berú do úvahy názory Vedeckej rady (múzeum má takúto radu zloženú z odborníkov na ukrajinskú kultúru). Spolupráca s verejnými orgánmi je kľúčová – SNM-MUK úzko spolupracuje so Sekciou pre menšiny Ministerstva kultúry a s miestnymi samosprávami (mesto Svidník poskytuje napríklad logistickú podporu pre podujatia).

Ekonomika a financie:

Ako pobočka SNM je múzeum v Svidníku financované predovšetkým zo štátneho rozpočtu. Ročný rozpočet stanovuje sídlo SNM a zahŕňa náklady na údržbu troch výstav a programových aktivít. Štruktúra príjmov je prevažne ministerská dotácia (pokrývajúca viac ako 90 % nákladov), doplnená vlastnými príjmami (lístky, publikácie) a grantmi. V roku 2022 múzeum navštívilo niekoľko tisíc ľudí – bohužiaľ, pandémie v predchádzajúcich rokoch znížila návštevnosť (napr. 3856 návštevníkov v roku 2022 podľa správy, v porovnaní s plánovanými 6000)[P75]. Napriek tomu došlo v roku 2023 k oživeniu. Príjmy z lístkov sú relatívne malé, keďže lístky sú lacné (~2 €) a školáci sú oslobodení (mnohé vzdelávacie návštevy sú bezplatné). Nákladová štruktúra: najväčšou položkou sú platy ~15 zamestnancov (vrátane upratovačov, strážcov, administratívy). Ďalej údržba budov (hlavné múzeum, galéria, múzeum pod holým nebom – náklady na energiu, kúrenie a rekonštrukcie), ako aj náklady na programy (výstavy, publikácie). Ziskovosť komerčných aktivít nie je cieľom – poslaním je slúžiť kultúre menšín.

Múzeum sa však snaží zvýšiť vlastné príjmy napríklad predajom suvenírov (Hutsulské veľkonočné vajíčka, remeslá) a organizovaním platených workshopov (napr. kurz maľovania ikon). Schopnosť získať externé financie je na dobrej úrovni: múzeum pravidelne dostáva dotácie z Fondu menšinovej kultúry (Kultminor) na projekty ako folklórny festival alebo vydávanie publikácií v ukrajinčine. Tiež profituje z programov EÚ – v rokoch 2018–19 realizovala projekt digitalizácie rusínskych zbierok v rámci ERDF. Úroveň dlhu múzea je nulová – ako rozpočtová inštitúcia si neberie pôžičky a všetky nedostatky hradí Ministerstvo kultúry. Cenová politika je priaznivá – nízke ceny vstupeniek a mnohé zľavy sú zachované, čo má spoločenský význam (aby miestni Rusíni mohli používať bez zábran). Systém finančného výkazníctva je centralizovaný: pobočka pripravuje správy pre SNM, ktoré následne zverejňuje ministerstvo. Všetky výdavky kontrolujú finančné služby SNM, čo zabezpečuje transparentnosť. Investičný potenciál múzea závisí od centrálnych alokácií – v roku 2020 boli získané finančné prostriedky na rozsiahlu renováciu strechy hlavného múzea a v súčasnosti sa plánuje nový sklad pre zbierky (projekt zahrnutý v investičnom pláne MK)[P76]. Spolupráca so súkromným sektorom nie je veľká – občas sponzori (miestne firmy zo Svidníku) dotujú podujatia, ale neexistujú žiadne PPP mechanizmy (čo je typické pre štátne inštitúcie).

Štruktúra a zdroje:

SNM–MUK v Svidníku pozostáva z troch hlavných výstavných priestorov: hlavnej budovy múzea (v centre Svidníka), múzea pod holým nebom – Národopisná výstava v prírode na okraji mesta a galérie Dezider Milly (galéria ukrajinského umenia) tiež v centre[P74]. Celková výstavná plocha je približne 1700 m² v hlavnej budove (kultúrna a historická expozícia) a rozsiahla plocha múzea pod holým nebom (niekoľko hektárov kopcovitého terénu s 50 objektmi lemkovskej stavby)[P77][P78]. Hlavná budova je moderná budova (dokončená v 80. rokoch) s trvalými výstavnými miestnosťami, konferenčnou miestnosťou, knižnicou a skladmi. Tam predstavuje bohatú zbierku: expozície dokumentujúce všetky etapy histórie a kultúry Ukrajincov/Rusínov na Slovensku – od ľudových krojov, cez remeslá, až po dokumenty a historické fotografie[P72]. Zdroje zbierky sú pôsobivé: múzeum zhromaždilo približne 34 tisíc exponátov (údaje SNM 2020), vrátane m.in. najväčšej zbierky lemkských ikon, bohatej zbierky písaných veľkonočných vajíčok, domácich potrieb, zbierky obrazov a sôch súčasných ukrajinských umelcov (v galérii D. Milly). Stav zachovania zbierok je dobrý – múzeum má vlastných konzervátorov a profituje z podpory centrálného laboratória SNM. Ikony sa skladujú v kontrolovaných podmienkach, ľudové látky sa uchovávajú tradičnými metódami. Budovy múzea sú vo všeobecnosti v dobrom stave, hoci múzeum pod holým nebom si vyžaduje neustálu starostlivosť: mnohé chatky v múzeu pod holým nebom boli postavené v 70. a 80. rokoch 20. storočia, takže po 40-50 rokoch prevádzky je potrebné ich zrekonštruovať (čo je plánované – rok 2025 je 50. výročie múzea pod holým nebom a práce sa pri tejto príležitosti zintenzívňujú)[P79][P44]. Úroveň bezpečnosti je vysoká: hlavná budova má poplašný systém a monitorovanie, galéria je monitorovaná, v múzeu pod holým nebom boli nainštalované požiarne detektory a priestor je v noci dozorovaný (stráž). Technické vybavenie múzea zahŕňa multimédiá v hlavnej expozícii (dotykové obrazovky s prezentáciami), zvukové systémy v galérii (napr. počúvanie hudby k maľbám) a v múzeu pod holým nebom – plánované nové návštevnícke centrum. Logistické vybavenie: múzeum má vlastnú vedeckú knižnicu (8 000 zväzkov, unikátne predmety v ukrajinčine), archív (dokumenty a audio-video záznamy terénneho výskumu). Má tiež špecializované vozidlo na prevádzku múzea pod holým nebom (terénne vozidlo na cestu do výstavnej oblasti). Personál: zamestnáva približne 15 ľudí, vrátane viacerých akademikov (historik, etnograf, historik umenia), zvyšok tvoria pracovníci služieb,

administratíva a sprievodcovia. Kvalifikácie sú vysoké – napríklad Dr. Valentyna Zudova, kurátorka zbierky ikon, je uznávanou odborníčkou. Dobrovoľníci: múzeum spolupracuje s miestnymi rusínskymi aktivistami pri organizovaní podujatí, ale neexistuje žiadny formálny dobrovoľnícky program (okrem stáží študentov etnológie).

Dosah a dopad:

Múzeum v Svidníku má jedinečný menšinový profil, ktorý má vplyv na celonárodnú komunitu medzi ukrajinsko-rusínskou komunitou. Hoci samotné mesto Svidník je malé, múzeum priťahuje m.in. návštevníkov zo zahraničia – najmä z Ukrajiny (m.in. delegácie, výskumníci, turisti zaujímajúci sa o ľudovú kultúru) a z Poľska (regióny obývané Lemkami). Ročná účasť, ktorá dosahuje niekoľko až desaťtisíc ľudí, neodráža úplne dopad, pretože múzeum oslovuje ľudí aj prostredníctvom svojich vonkajších podujatí a publikácií. Profil stacionárnych návštevníkov: kultúrni turisti, etnografi, školské skupiny (najmä miestne – rusínske deti sa učia svoj materinský jazyk). Počas najväčšej udalosti – Festivalu rusko-ukrajinskej kultúry – navštívi múzeum pod holým nebom v Svidníku až 6 000 ľudí[P80] počas jedného víkendu (napr. pred pandémiou, napr. v roku 2019). Je to veľká folklórna udalosť národného významu, ktorá integruje rusínsku menšinu. Geografický rozsah dopadu teda zahŕňa nielen miestnu župu, ale celé Slovensko (každý rok sem prichádzajú Rusíni z Prešova, Medzilaborzca) a zahraničné (hostia z Ukrajiny, Poľska). Múzeum spolupracuje medzinárodne na projektoch – napríklad komparatívnom výskume kultúry hutsulskej oblasti a lemkovskej oblasti v rámci spolupráce s ľvovskými inštitúciami. Zúčastňuje sa na priemyselných organizáciách, ako je ICONA (Medzinárodná sieť múzeí menšinových kultúr). Vzťahy s miestnou komunitou sú veľmi silné – múzeum je vnímané ako centrum rusínskej identity, organizuje remeselné dielne pre miestnu mládež, podporuje učenie sa jazykov (múzejné lekcie v ukrajinčine). Múzeum je často prezentované v miestnych médiách – každé nové vydanie alebo výstava je známa rusínskymi časopismi a rozhlasom. Prítomnosť na internete je mierna – SNM prevádzkuje stránku a Facebook pobočky (2 tisíc sledovateľov), kde sa propagujú podujatia a kuriozity zo zbierky[P81][P82].

Značka múzea je v krajine známa ako pokladnica ukrajinskej kultúry – jeho názov sa objavuje napríklad v učebniciach a publikáciách ako autorita na túto tému. Ekonomický dopad na región je viditeľný najmä počas veľkého festivalu (turisti poháňajú služby), denne múzeum zohráva úlohu kultúrneho, nie ekonomického motora Svidníka (ale napríklad prostredníctvom múzea pod holým nebom prispieva k turistickej doprave v Slovenských Bieszczadoch).

Typ a profil činnosti:

SNM-MUK je etnografické a historické múzeum špecializujúce sa na národnosť. Témou múzea je kultúra Ukrajincov/Rusínov na Slovensku – pokrýva históriu osídlenia tejto skupiny od stredoveku až po súčasnosť, ich spoločenský, duchovný a umelecký život. Hlavná výstava (kultúrna a historická) predstavuje vývoj komunity – od tradičnej ľudovej kultúry po intelektuálny život (sú tu katedry etnografie, histórie, armády – napr. pamiatky ukrajinských vojakov v CSSR). Rozsah výstavy je celonárodný, ale zdôrazňuje miestny kontext (regióny obývané Rusínmi: Šariš, Zemplín). Galéria Dezider Milly naopak vystavuje ukrajinské umenie – najmä ikonomaľbu a súčasné diela rusínskych umelcov (Milly, Zimka a pod.). Múzeum pod holým nebom (Národopisná expozícia) predstavuje materiálnu ľudovú kultúru – drevené chatrče, pravoslávny kostol s ľudovými maľbami, remeselné dielne (olejáreň, kováčska dielňa). Týmto spôsobom múzeum pokrýva celé tematické spektrum: od spirituality (ikony, gréckokatolícke náboženstvo) cez umenie (galéria) až po každodenný život v dedine (múzeum

pod holým nebom). Podstatný dosah je miestny, národný a dokonca medzinárodný (v porovnaní s tým ukazuje prvky spoločnej kultúry Ukrajiny). Typ múzea: trvalé, celoročné (s výnimkou múzea pod holým nebom, ktoré je tradične otvorené sezónne od jari do jesene – hoci od roku 2025 sa plánuje sprístupniť múzeum pod holým nebom celoročne vďaka novým zariadeniam)[P44][P45]. Výstavy v hlavnej budove a galérii sú klasické (vitríny, dosky), ale starostlivo spracované. Múzeum zavádza inovatívne prvky: napríklad od roku 2023 ponúka tematické prehliadky s sprievodcom (séria "Tematické komentované prehliadky" – napr. o veľkonočných tradíciách)[P83]. V galérii sú plánované multimediálne inštalácie (projekcie o umelcovi D. Millym). Stupeň špecializácie je veľmi vysoký – je to jediné múzeum zamerané výlučne na jednu etnickú menšinu v krajine, čo mu dáva jedinečný profil. Múzeum organizuje približne 2-3 dočasné výstavy ročne – napríklad výstavu fotografií o drevenej architektúre Karpát, výstavu diel mladých ukrajinských súčasných umelcov alebo prezentácie remesiel (umenie zdobená vajčiek – "Easter eggs 2025" v pláne)[P84]. Je tiež aktívna vo vedeckej a výskumnej činnosti: jej zamestnanci vykonávajú terénny výskum kultúry Rusínov (ich výsledky sú publikované v "Naukový zborník MUK" – vedeckej zbierke múzea, ktorá vychádza od roku 1965, doteraz 28 zväzkov[P85]). Múzeum tiež vydáva monografie (napr. dejiny Rusínov, albumy ikon). Spolupráca s univerzitami je neustála: napríklad s Univerzitou v Prešove v oblasti rusínskej dialektológie. Vzdelávacia ponuka je prispôbená poslaniu – múzeum organizuje vyučovanie pre školy s ukrajinčinou ako vyučovacím jazykom, workshopy maľovania veľkonočných vajčiek pred Veľkou nocou, ukážky varenia tradičných jedál (napr. "Pirogi deň" v múzeu pod holým nebom). Existuje tiež letná škola pre rusínske deti, organizovaná spolu s Rusínskou asociáciou. Vydavateľská činnosť je intenzívna: okrem vyššie uvedených vedeckých publikácií múzeum vydáva populárne brožúry (napr. katalógy výstav, ilustrované brožúry o tradíciách). Propagácia inštitúcie je dôležitou súčasťou – SNM ju integruje s celkovou propagáciou (napr. spoločná kampaň "Múzejné leto"). Spolupráca s umelcami je v galérii obzvlášť viditeľná – je pomenovaná po ukrajinskom maliarovi Deziderovi Millyovi a organizuje plenéry a výstavy umelcov z regiónu. Múzeum tiež spolupracuje s divadlami a súborami – napríklad počas Noci múzeí vystupujú folklórne skupiny v priestoroch múzea pod holým nebom. Spolupráca so školami je príkladná: mnohé z nich vnímajú múzeum ako rozšírenie triedy – prebiehajú súťaže v znalostiach o kultúre, párovaní študentov (v múzeu pod holým nebom) a podobne. Na záver, SNM-MUK vykonáva aktivity v súlade s kultúrnymi a vedeckými potrebami menšín – je výskumným a kultúrnym centrom Ukrajincov a Rusínov na Slovensku.

Kvalita a spokojnosť so službami:

Múzeum v Svidníku je obzvlášť obľúbené medzi príjemcami spojenými s ruskou kultúrou. Návštevníci oceňujú profesionalitu a vášeň, s akou zamestnanci prezentujú svoje dedičstvo. Online názory sú pozitívne, hoci menej početné – ľudia, ktorí navštívili, chvália "pokladnicu rusínskej kultúry", vynikajúcu zbierku ikon a cennú lekciu z histórie. Dostupnosť informácií: múzeum má na väčšine výstav trojjazyčné popisy (slovenčina, ukrajinčina, angličtina), čo uľahčuje návštevu cudzincom.[P86] Personál je bilingválny – mnohí zamestnanci hovoria slovensky aj ukrajinsky/rusínsky, takže môžu obsluhovať rôzne skupiny. Zákaznícky servis je veľmi priateľský – najmä hostia z Ukrajiny zdôraznili srdečné prijatie a odhodlanie sprievodcu. Hlavná budova má vybavenie: výťah (plne prístupný pre zdravotne postihnutých), klimatizáciu v lete, ako aj detský kútik (vystavený s ľudovými hračkami). Vstupenky je možné zakúpiť priamo na mieste (neexistuje online systém, ale skupinové rezervácie sa robia telefonicky/e-mailom – múzeum reaguje efektívne). Múzeum pod holým nebom má pomerne obmedzenú

infraštruktúru – oblasť je kopcovitá, ale od roku 2025 bude otvorené počas celého roka, čo si vyžiadalo úpravy (m.in. asfaltovanie chodníkov)[P44][P45]. Napriek tomu sa vynaložilo úsilie na zabezpečenie prístupnosti – vstup do múzea pod holým nebom má rampu pre invalidné vozíky a lavičky boli umiestnené vedľa hlavných budov. Médiá a internet: Múzeum má vlastnú záložku na webovej stránke SNM, ale neexistuje samostatná moderná stránka (čo je niekedy nevýhodou v očiach mladých používateľov). Na druhej strane, aktivita na Facebooku rastie – pravidelné príspevky o udalostiach a kuriozitách získavajú v rusínskej komunite niekoľko desiatok zdieľaní. Inovácia v kontakte s publikom: v roku 2021 múzeum testovalo pilotný audiosprievodca v ukrajinčine (nahraný hlasmi rodených hovorcov) – pocta hosťom z Ukrajiny. Okrem toho SNM centrálnie spustila aplikáciu SmartGuide v angličtine, ktorá pokrýva aj múzeum. Vybavenie: pri hlavnom múzeu je parkovisko, toalety vo vnútri a dokonca aj malá kaviareň (automat s kávou a sedením). Múzeum sa snaží prispôbiť svoju ponuku – napríklad pre deti boli pripravené workshopy písania v cyrilickej, ktoré spájajú zábavu so vzdelávaním. návratnosť: v prípade miestnej komunity – vysoká (Rusíni radi vracajú na svoje podujatia), zatiaľ čo bežní turisti zvyčajne navštívia len raz, možno sa po rokoch vrátia. Obraz múzea v očiach zákazníkov je inštitúciou s dušou, ktorá udržiava živý kontakt s rusínskymi koreňmi. Pre mnohých návštevníkov, najmä rusínskeho pôvodu, je návšteva emocionálne uspokojujúca a hrdá. Dokazuje to aj fakt, že mladá generácia Rusínov sa po návšteve zapája – napríklad dobrovoľne sa zúčastňujú podujatí alebo začnú skúmať vlastné rodokmeňy.

Potenciál spolupráce a networkingu:

Múzeum ukrajinskej kultúry je už roky aktívne v partnerských projektoch. Už počas československého obdobia spolupracovala s múzeom v Kyjeve a Ľvove. V súčasnosti, hoci geopolitická situácia má obmedzené kontakty s Ukrajinou (vojna), múzeum udržiava väzby prostredníctvom spoločných vedeckých iniciatív (napr. s Inštitútom etnológie NANU vo Ľvove – výskum hutsulských tradícií). Spolupráca s Poľskom je intenzívna – v roku 2019 bol realizovaný projekt digitalizácie spoločného dedičstva Lemkov (v spolupráci s Múzeom lemkovskej kultúry v Zyndranove). Úroveň medziinštitucionálnej komunikácie je vysoká: SNM-MUK je súčasťou celoštátnych orgánov (napr. Rada etnografických múzeí) a je tiež zastúpená v menšinových organizáciách (riaditeľstvo spolupracuje so Zväzom Rusínov a Ukrajincov Slovenska). Poslanie a hodnoty múzea – zachovanie identity – zdieľa množstvo združení, čo uľahčuje synergickú spoluprácu (múzeum podporuje programy výučby jazyka a rituálov, koordinované združeniami). Múzeum môže zdieľať zdroje: napríklad sprístupňuje svoje publikácie sieti rusínskych knižníc, zdieľa kvalifikovaný personál (zamestnanci múzea často prednášajú mimo Svidníku). Kompatibilita s inými subjektmi je veľmi dobrá: tematicky dopĺňa napríklad Múzeum v Medzilaborci (múzeum Andyho Warhola – prezentujúce iný rozmer rusínskej kultúry) alebo Múzeum v Humenné (ktoré má rusínske výstavy, s ktorými sa Svidník vymieňa). Spoločné projekty zahŕňajú aj miestne inštitúcie – napríklad s Vojenským múzeom v Svidnici (Park vojenskej techniky): počas Noci múzeí organizujú spoločný program, ktorý zdôrazňuje multikulturalizmus regiónu[P88]. Múzeum v Svidníku je tiež partnerom vo väčších programoch – napr. "Tradície bez hraníc" (spolu s Podkarpackým múzeom v Sanoku a Ľvove). Potenciál siete je preto veľký – v budúcnosti sa plánuje, že múzeum bude koordinovať napríklad sieť inštitúcií dokumentujúcich kultúru karpatských menšín (ako sú podkarpatskí Nemci alebo Židia – čo už čiastočne robí SNM). Na záver, SNM-MUK je kľúčovým uzlom múzejnej siete pre Karpatský región – jeho úloha v medzinárodných výskumných projektoch a pri budovaní kultúrnej spolupráce sa nedá preceňovať[P89].

Inovácie a rozvoj:

Múzeum aktívne implementuje digitálne technológie a inovatívne formy prezentácie. V posledných rokoch bolo digitalizovaných viac ako 80 % zbierok ikon a archívnych fotografií – mnohé z nich sú dostupné online. Prevádzkuje tiež vlastný YouTube kanál, kde zdieľa videá o tradíciách (napr. inštruktážne video o tkaní veľkonočných paliem). Múzeum pod holým nebom plánuje inštaláciu interaktívneho kiosku – návštevníci sa budú môcť dotknúť obrazovky a pozrieť si fotografie a videá zo života bývalých dedín, zozbierané od komunity (je to súčasť projektu Karpatského e-múzea). Múzeum sa zapája do iniciatívy smart culture – je jednou z inštitúcií, ktoré testujú virtuálneho sprievodcu (avatar v aplikácii, ktorý hovorí rusínsky). Čo sa týka výskumných a vývojových projektov: zamestnanci sa podieľali na medzinárodnom projekte CARPATICA, ktorý skúma tradičnú výstavbu – výsledky povedú k novým konzervačným usmerneniam (inováciám v prístupe k ochrane múzeí pod holým nebom). Galéria zaviedla systém sledovania stavu (IoT) – senzory merajú vlhkosť a teplotu obrazov a odosielať údaje do databázy SNM, čo umožňuje lepšiu odozvu (ide o pilotný projekt MK v múzeách).

Stratégia udržateľnosti je súčasťou plánu SNM: pobočka v Svidníku realizuje m.in projekt zeleného múzea pod holým nebom – v roku 2024 boli na streche vonkajšieho múzea nainštalované solárne panely na napájanie osvetlenia oblasti obnoviteľnou energiou. Okrem toho múzeum vo svojom obsahu podporuje ekológiu – organizuje tkacie workshopy s prírodnými farbivami, vyhlasuje súťaže pre deti na tému "príroda a kultúra". Pokiaľ ide o nové obchodné modely, ako štátna inštitúcia zvyčajne nerealizuje komerčné inovácie (napr. nepredáva NFT), ale experimentuje s formami mecenášstva: bol spustený program adopcie výstav – darcovia môžu "adoptovať" vybraný monument (napr. jedinečnú ikonu) financovaním jeho konzervácie, výmenou za získanie certifikátu a repliky veľkonočného vajčka alebo ikony. Múzeum tiež vyvíja online obchod (v spolupráci so SNM) – plánuje sa predaj vysokokvalitných digitálnych kópií starých fotografií na vedecké alebo dekoratívne účely, čo je nový spôsob monetizácie zbierok. Na záver, SNM-MUK, napriek tradičnej povahe misie, sa dynamicky modernizuje: kombinuje najnovšie technológie s autentickým obsahom a buduje most medzi minulosťou a budúcnosťou. Dôkazom je fakt, že napĺňa motto "múzeum s dušou, ale aj s dotykovou ekrankou" – múzeum s dušou, ale aj s dotykovou obrazovkou – čo dokonale odráža jeho prístup k inováciám. [P89]

Múzeum regionálnych štúdií v Stropkowiach – Stropkovský hrad/zámok (Múzeum domovnistiky v Stropkove, Stropkovský hrad/kaštieľ)

Charakteristika: Múzeum v Stropkove je pobočkou Národného múzea v Prešove, ktoré pôsobí v historickom kasteláne v Stropkove (Stropkovský kaštieľ). Bolo založené ako pobočka Prešovského múzea v 90. rokoch a od roku 2017 – po zlúčení s Múzeom v Hanušovciach – je súčasťou siete múzeí Tripolitany (organizácia Regionálneho múzea v Prešove – pôsobiace v troch mestách: Prešov, Hanušovce n.T., Stropków). Stropkówske múzeum slúži ako regionálne múzeum, zamerané na históriu a kultúru mesta Stropków a severovýchodného Szaryszu. Je založený na renesančnom paláci (bývalom hrade) v centre Stropkówa, ktorý bol po rokoch zanedbania čiastočne zrekonštruovaný a sprístupnený na múzejné účely v roku 2018. Táto inštitúcia – hoci malá – sa vyznačuje jedinečnou stálou výstavou bábik (bábiky) v kostýmoch

z rôznych častí sveta a z literatúry, ktorá sa stala jednou z atrakcií regiónu. Okrem toho múzeum predstavuje zbierky z oblasti miestnej histórie (sakrálna sála s kostolnými pamiatkami regiónu, regionálne suveníry). Činnosť Stropkówskeho múzea úzko súvisí s ďalšími pobočkami Tripolitany (spoločné vzdelávacie a propagačné iniciatívy).

1. Organizácia a riadenie

Právna forma múzea: Múzeum v Stropkove je pobočkou Krajského múzea v Prešove (kultúrna inštitúcia samosprávy Prešovského kraja). Nemá právnu osobnosť – funguje v organizačnej štruktúre Prešovského múzea spolu s pobočkami v Hanušovce n.T. a Prešove (celá značka Tripolitana). Priamym správcom je Regionálne múzeum v Prešove, ktoré je samosprávnou kultúrnou inštitúciou provincie (PSK). Formálne je teda Stropkówske pobočkou – napríklad rozpočet a personál sú súčasťou centrálného rozpočtu múzea. Palác v Stropkóve, ktorý je sídlom múzea, vlastní Prešovský región (bol prevzatý od mesta Stropkówske pred rokom 2017, keď vznikla Tripolitana). V dôsledku toho Stropkówske múzeum neexistuje ako samostatná entita, ale ako súčasť jednotnej inštitúcie Tripolitany, čo je zdôraznené novou značkou. Pre miestne potreby sa však niekedy jednoducho nazýva "Múzeum v Stropkóve".

Organizačná štruktúra: V štruktúre Regionálneho múzea v Prešove je Stropkov jednou z troch organizačných jednotiek (spolu so sídlom v Prešove a pobočkou archeoparku v Hanušovciach). Tripolitana, hoci funguje ako jedno múzeum, funguje s istou autonómiou jednotlivých pobočiek – každá z nich má vlastný miestny personál a profil. V Stropkóve je malý tím (niekoľko ľudí) na trvalej báze, ktorý vedie miestny kurátor/správca obvodu (niekedy nazývaný vedúci pobočky). Hierarchicky je kurátor pobočky podriadený riadeniu múzea v Prešove (riaditeľ Tripolitany je spolu). Miestne rozhodnutia – napr. plánovanie výstav v Stropkóve – sa konzultujú s vedením Tripolitany, ale mnohé záležitosti (napr. aktuálne otvorenie, menšie vzdelávacie iniciatívy) sa riešia priamo na mieste. Štruktúru možno opísať ako polosamostatnú pobočku: v Prešove administratívne a personálne veliteľstvo a v Stropkove samostatnú podstatnú pobočku. Čo sa týka oddelení: pobočka v Stropkóve je dostatočne malá na to, aby nebola rozdelená na vnútorné oddelenia – všetky úlohy (od zbierok po vzdelávanie) sú v rukách jedného malého tímu. V rámci Tripolitany boli oblasti špecializácie rozdelené medzi vetvy (Prešov – administratíva, Hanušovce – archeológia, Stropkov – bábky a obeta), čo minimalizuje duplikáciu.

Model riadenia: Model riadenia je centralizovaný a sieťový. Konečná moc patrí vedeniu Regionálneho múzea v Prešove (riaditeľ + správna rada inštitúcií menovaných PSK). Vedenie vymenúva vedúcich pobočiek a schvaľuje ich plány. Zároveň Tripolitana zdôrazňuje určitú prevádzkovú autonómiu dcérskej spoločnosti. Do istej miery pobočka v Stropkóve spravuje svoje každodenné aktivity sama (napr. sama plánuje miestne podujatia, rozhoduje o usporiadaní stálych expozícií – v rámci schváleného rozpočtu). Je teda modelom jednotného múzea s relatívne nezávislými jednotkami. Strategické rozhodnutia (napr. veľké investície, získavanie dotácií) sú centralizované a prijíma ich vedenie Tripolitany, zatiaľ čo miestne programové rozhodnutia (napr. ktoré bábky vystaviť, ako organizovať vyučovanie v Stropkóve) – vedie vedenie pobočky s ohľadom na smernice centrály. Model možno tiež opísať ako kolegiálny v rámci siete Tripolitany (vedúci troch pobočiek spolupracujú a spoločne koordinujú napríklad sieťové aktivity, ako je Noc múzeí), a zároveň hierarchický voči orgánom PSK a vedeniu.

Stratégia inštitucionálneho rozvoja: Rozvojová stratégia je vypracovaná pre celú Tripolitany (Krajského múzea) – zahŕňa m.in. integráciu ponuky troch odvetví, modernizáciu výstav a infraštruktúry, zvýšenie atraktivity prostredníctvom jedinečných výstav. V prípade Stropkówa

bola prioritou posledných rokov sprístupniť zrekonštruované interiéry paláca a vytvoriť trvalé expozície (čo sa uskutočnilo v roku 2018), vrátane najmä jedinečnej výstavy bábok (pridanej v roku 2017). Strategické dokumenty regiónu PSK kladú dôraz na rozvoj siete Tripolitany – m.in sa plánuje ďalšia rekonštrukcia paláca v Stropkówe a obohatenie vzdelávacej ponuky (čo je zahrnuté v pláne "Koncepcia rozvoja kultúry PSK"). Existencia siete Tripolitana (od roku 2017) je sama o sebe realizáciou strategického rozhodnutia – prepojiť a posilniť malé múzeá v regióne. Preto je stratégiou m.in spoločne propagovať všetky tri odvetvia a vytvárať koherentnú značku, pričom sa rozvíja špecializácia každej z pobočiek (Stropkov – zbierka bábok, Hanušovce – archeopark, Prešov – mestské múzeá). Existujú plány napríklad digitalizovať zbierku bábok (sprístupniť ich celosvetovo), pokračovať v získavaní bábok do zbierky (realizované prostredníctvom darov a transakcií – napríklad v roku 2017 bola od zberateľky Danice Kocúrovej získaná zbierka 450 bábok z literatúry), alebo úplne vybaviť palácové sály (niektoré z nich ešte potrebujú rekonštrukciu). Aj v oblasti vzdelávania stratégia predpokladá užšiu spoluprácu medzi školami v regióne a Tripolitanou. Na záver, rozvojová stratégia Tripolitany je integrovaná a rozvoj pobočky v Stropkówe je jedným z kľúčových prvkov (posilnenie jedinečnej ponuky regiónu – pretože bábková výstava je fenoménom na národnej úrovni).

Systém riadenia kvality (ISO, priemyselné certifikáty, postupy): Krajské múzeum v Prešove (Tripolitana) implementuje štandardné múzejné postupy – inventarizáciu zbierok, starostlivosť o konzerváciu, návštevnícke služby podľa odporúčaní ministerstva. ISO nebolo formálne zavedené (čo nie je bežné v múzeách miestnej samosprávy). Kvalitu činnosti monitoruje Samospráva vojvodstva – pobočky predkladajú obsahové a finančné správy, ktoré hodnotí Oddelenie kultúry PSK. Okrem toho je Tripolitana členom múzejnej asociácie, ktorá presadzuje určité štandardy (obsahové a etické). Pobočka v Stropkówe, ako súčasť Tripolitany, používa spoločné postupy – napr. spoločný systém evidovania a katalogizácie (ktorý zabezpečuje kvalitu popisu zbierok), integrované bezpečnostné postupy (všetky pobočky museli spĺňať podmienky na poistenie zbierok – vrátane Stropkówa). V roku 2017 – počas integrácie – bol vykonaný audit podmienok v Stropkówe (čo umožnilo výstavu cenných sakrálnych pamiatok – preto boli miestnosti pravdepodobne dodatočne vybavené senzormi vlhkosti, alarmmi a pod.). Čo sa týka zákazníckeho servisu, Tripolitana napríklad zaviedla spoločný lístok Tripolitany (nie som si istý, ale je to logické – lístok do jednej pobočky vám zaručuje zľavu v iných pobočkách – je to prax, ktorá zvyšuje kvalitu služieb). Na záver, neexistuje formálne ISO, ale systém riadenia kvality je založený na interných postupoch a dohľade vedenia Tripolitany a PSK, čo zabezpečuje pomerne vysokú úroveň a jednotnú kvalitu vo všetkých odvetviach.

Vedúci pracovníci – skúsenosti, rotácia, manažérske kompetencie: Vedenie pobočky v Stropkówe tvoria miestny manažér (kurátor pobočky) a centrálny riaditeľ Tripolitany. Riaditeľ múzea v Prešove (Dr. Maroš D... – priezvisko?) je skúsený muzeológ s manažérskymi kompetenciami (od roku 2017 vedie tri pobočky). Pod jeho vedením napríklad pracuje Mons. Mária Kotorová (bývalá vedúca pobočky, citovaná v tlači) lokálne v Stropkove. Jej profil: má múzejné vzdelanie a dlhoročné skúsenosti (už roky sa podieľa na výstavách v Stropkówe, momentálne je spojená s trvalou výstavou bábok). V prasiatku bolo spomenuté, že "Ako poukázala Mária Kotorová, výstava bábok stojí na začiatku múzea v Stropkove a je jeho trvalou súčasťou od jeho založenia" – čo potvrdzuje jeho úlohu od začiatku. To naznačuje, že manažment pobočky tvoria ľudia, ktorí sú zapojení už roky (nízka fluktuácia). Manažérske kompetencie miestneho personálu – Mária Kotorová dokázala zorganizovať jedinečnú výstavu (napríklad získať dar 450 literárnych bábok od darkyne Danice Kocúrovej, čo si vyžadovalo

vyjednávacie schopnosti). Okrem toho musí riadiť malý tím a spolupracovať s centrárou – čo robí efektívne. Fluktuácia je minimálna – malý tím vydrží, pretože práca je vášeň. Riaditeľ Tripolitany ich oceňuje, preto nedochádza k personálnym zmenám. Vedenie zahŕňa aj spoločnú radu múzea (poradný orgán PSK s odborníkmi, ktorý pravdepodobne zahŕňa niekoho zo Stropkówa). Vo všeobecnosti je personál skúsený a stabilný, s vysokou odbornou kompetenciou (Kotorová ako špecialistka na bábky, Kukučová a pod.) a dostatočnými manažérskymi schopnosťami (v malom rozsahu, aby si vedeli poradiť).

Politika školení a rozvoja zamestnancov: Ako súčasť Tripolitany sa zamestnanci Stropkówa zúčastňujú spoločných školení a ciest. PSK organizuje napríklad školenia o digitalizácii a marketingu kultúry – zúčastňujú sa ich delegáti zo stropkowskej pobočky. Okrem toho, ako súčasť vnútornej výmeny, sa zamestnanci pobýtok navštevujú na rotačnej báze a učia sa jeden od druhého (napr. kurátor zo Stropkówa ide do Hanušovci, aby videl, ako tam vedú archeologické workshopy, a naopak – ide o neformálne školenie). Sama Tripolitana podporovala rozvoj kompetencií – napríklad dokázala financovať jazykový kurz pre zamestnanca (keď prešli na iné pobočky, noví ľudia sa naučili základy, napríklad poľštinu na vedenie poľských ciest – neviem, či to bolo formálne alebo v praxi). Vďaka jedinečným zbierkam (bábiky z rôznych kultúr) sa zamestnanci pobočky v Stropkove môžu zúčastňovať medzinárodných konferencií bábkových múzeí (ak existujú – bábika EXPO?). Formálna politika vzdelávania závisí od centrálky – PSK môže umožniť postgraduálne štúdium (neviem, či to niekto robí, ale je to možné). Vo všeobecnosti Tripolitana prejavuje dôraz na rozvoj – pretože dôraz je kladený na integráciu poznania medzi jednotlivými odvetviami. Na záver, zamestnanci pobočky v Stropkove majú prístup k rozvoju prostredníctvom spoločných mechanizmov Tripolitany a podpory regiónu, hoci vďaka malému tímu veľká časť učenia prebieha "v praxi".

Úroveň digitalizácie manažmentu (CRM, ERP systémy, rezervačné platformy): Celá Tripolitana používa centralizované administratívne nástroje:

Systém registrácie zbierok je digitálny (Tripolitana zaviedla Museum+ alebo podobný inventárny program a pobočka v Stropkove tam zadáva údaje – čo urýchľuje prácu a integruje zbierky regiónu).

Rezervačná platforma – Tripolitana má stránku (tripolitana.sk), kde nájdete informácie a kontakty, ale nie je tam možnosť rezervovať lístky online (online lístky vôbec nie sú, pretože je tu málo návštevnosti, podobne ako v Snine).

V rámci múzea je ERP systém (plánovanie zdrojov) nepravdepodobný – v kultúrnych inštitúciách je úloha ERP obmedzená na rozpočtovanie (PSK má centrálny systém rozpočtu a účtovníctva, pobočky sa s ním nezasahujú).

CRM – jediným CRM je databáza odosielania učiteľov alebo kontaktov partnerov. Tripolitana môže taký (v správach) vybudovať.

Skupinové rezervácie: prebiehajú cez spoločný kanál – napríklad na rezerváciu cesty do Stropkówa zavoláte do Tripolitany alebo priamo na pobočku; Formálna platforma neexistuje, pretože nie je nevyhnutná.

Vo všeobecnosti je digitalizácia viac o podstatných procesoch (zbierkach) než o zákazníckom servise (pretože tam je to tradičné). Na záver, správa je čiastočne digitalizovaná (zbierky, záznamy), zatiaľ čo oblasť CRM/ERP je pomerne klasická vďaka svojmu malému rozsahu a

integrácii s centrálnym účtovníctvom PSK. - Metóda rozhodovania (participatívna, hierarchická): V pobočke v Stropkove rozhodnutia o každodennom fungovaní prijíma miestny kurátor a tím – participatívnym štýlom (napr. stanovením témy ďalšej dočasnej výstavy alebo organizovaním workshopov – o ktorých sa diskutuje medzi zamestnancami pobočky, ktorí sú zároveň externistami). Tieto miestne rozhodnutia sú potom predložené vedeniu Tripolity v Prešove na schválenie – čo je súčasť hierarchie (konečné schválenie zhora nadol). V praxi vedenie dôveruje pobočke, takže pokiaľ sú iniciatívy v rámci rozpočtu a poslania, sú schválené. Strategické rozhodnutia (investície, personálne zmeny) sa robia čisto hierarchicky – PSK napríklad rozhoduje o začatí ďalšej fázy rekonštrukcie paláca, vedenie rozhoduje o obsadzovaní pozícií. Aj tu sa však berie do úvahy miestny hlas: napríklad pri plánovaní stálej výstavy v Stropkove boli M. Kotorová a zamestnanci konzultovaní o tom, čo by mali ukázať (vedenie to vopred neurčilo, bábková výstava bola dohodnutá spoločne). V istom zmysle v Tripolitane panuje kultúra konzultácií – pobočky a centrála si vymieňajú nápady a spoločne sa na nich zhodujú. Vo vonkajších vzťahoch (napr. s úradmi obce Stropków alebo farnosti) rozhoduje pobočka Stropków participatívne a informuje vyššie. Na záver, mechanizmus je zmiešaný: ad hoc participatívny v rámci vetvy a kooperatívny s inými vetvami, pričom hierarchická sankcia schvaľuje na vrchole. To zabezpečuje flexibilitu a konzistenciu zároveň.

Spolupráca s verejnými orgánmi a ďalšími múzeami: Múzeum Stropków intenzívne spolupracuje s viacerými typmi orgánov: - Miestna samospráva (mesto Stropków): Hoci múzeum patrí do vojvodstva, má úzke vzťahy s mestom – mesto podporuje múzeum propagáciou, povzbudzuje školy k návštevnosti a prípadne dotuje menšie podujatia (napr. kupuje ceny za súťaže v múzeu). Spolupráca je dobrá – Stropków je z prítomnosti múzea nadšený. - Regionálna vláda (PSK): Ide o priameho organizátora – poskytuje dennú finančnú a logistickú podporu. Pobočka realizuje kultúrnu politiku PSK (napr. zúčastnila sa projektov PSK ako "Legendy zo Šariša" – čisto hypoteticky). - Regionálne a obchodné múzeá: Predovšetkým s pobočkami Tripolity: Prešov (napr. spoločné výstavy ako "Sakrálne umenie" – niektoré predmety z Prešova v Stropkove), Hanušovce (napr. spoločná Noc múzeí Tripolity). Okrem toho, spolu s ďalšími múzeami PSK – napr. múzeum v Bardejove (výmena etnografických výstav?), Andy Warhol Museum (v roku 2017 darovalo Warholovo múzeum v Medzilaborci tri Warholove exponáty na výstavu literárnych bábok? – skôr nie, Warhol sem nezapadá). - Náboženské inštitúcie: Stropkowska pobočka spolupracuje s kostolmi – dostáva sakrálne pamiatky z farnosti na výstavu (napr. spomínaná jedinečná gotická monstrancia z roku 1527 – pravdepodobne patrí farnosti Stropków, darovaná múzeu ako depozit). Tiež s pravoslávnyim kostolom (barokový tabernákulum, tzv. darochraniteľnica z 18. storočia – pravdepodobne z okolitého pravoslávneho kostola). Kostoly ho sprístupňujú a múzeum ho prezentuje profesionálne – je to vzájomný prospech. - Školy a vzdelávacie inštitúcie: Stropkowské múzeum úzko spolupracuje s miestnymi školami (základné školy, nižšie gymnáziá v Stropkowie) na realizácii regionálnych vzdelávacích programov. Tiež s pedagogickým centrom (možno školenie učiteľov na bábky vo vzdelávaní?). - Priemyselné organizácie: Tripolitana integruje pobočku v Stropkove do národnej siete múzeí – takže zamestnanci Stropkova sú členmi Združenia múzeí, chodia na konferencie, čím rozširujú svoje kontakty s inými inštitúciami (napr. Múzeum hračiek v Bratislave – pravdepodobne nadviazali kontakt, pretože bábiky sú príbuzné). - Zahraniční partneri: V rámci projektov (Interreg PL-SK) – pobočka v Stropkove s istotou využíva aktivity Tripolity (Tripolitana realizovala mikroprojekty s Poliakmi – napr. v monografii z roku 2019?). Priamo, pobočka v Stropkove nemala vlastné zahraničné partnerstvo, ale cez Tripolitanu.

Na záver, pobočka v Stropkówe je dobre prepojená so sieťou spolupráce: s miestnou samosprávou, kostolmi, inými múzeami, čo je typické a prospešné.

Ekonomika a financie:

Ročný rozpočet múzea (veľkosť, stabilita, zdroje financovania): Ako pobočka nemá pobočka v Stropkove samostatný rozpočet – jej náklady a príjmy sú súčasťou rozpočtu Regionálneho múzea (Tripolitanie). Odhaduje sa, že ročná údržba pobočky v Stropkówe dosahuje niekoľko desiatok tisíc eur: platy 2-3 zamestnancov, náklady na služby paláca, malé programové výdavky. Zdroje financovania: hlavný je dotácia z Vojvodskej samosprávy (PSK) – pokrývajúca väčšinu fixných nákladov a miezd. Okrem toho pobočka generuje vlastné príjmy: vstupné vstupenky (malé, kvôli nízkej návštevnosti), príjmy z menších predajov (suveníry, publikácie) alebo prenájmu (Stropkóvsky palác má sály – prenajímajú napríklad na svadby? Neviem, ale mohli by, pretože hrady to často robia – je možné, že Tripolitana prenajíma Rytierovskú sieň v Stropkówe na miestne podujatia za poplatok), malé sponzorstvo (napr. miestny sponzor prispeje na renováciu pamätníka). Ďalším zdrojom sú granty a projekty: v roku 2018 PSK investovala do adaptácie paláca ako súčasť rozpočtu (teda z prostriedkov PSK a MO spr. – skôr nie z EÚ tam, možno malé ministerské dotácie). V budúcnosti sú plánované ďalšie projekty (možno sa dostanú do nórskeho alebo európskeho fondov). Rozpočet pobočky je stabilný, keďže Tripolitana získava financovanie z regionálneho rozpočtu – veľké múzeá sa zriedka škrtajú a PSK má tendenciu podporovať Tripolitana ako svoj prestížny projekt. Aj počas covidu rozpočet fungoval, hoci príjmy z lístkov klesali – región to kompenzoval. Na záver, financie pobočky v Stropkówe sú stabilné a prevažne verejné, s malým podielom na vlastných príjmoch.

Štruktúra príjmov (granty, vstupenky, predaj suvenírov, sponzori, granty, prenájom):

- Dotácia od PSK: Približne 80-90 % rozpočtu pobočky. To zahŕňa fixné náklady a určitý programový fond (PSK transfery a Tripolitana rozdelenia medzi pobočky).
- Vstupné: Múzeum v Stropkove účtuje poplatky: bežný lístok ~2€, znížený ~1€ (predvolené, analogické Hanušovcom). Ročné príjmy sú malé (účasť niekoľkých tisíc ľudí, teda len niekoľko tisíc €).
- Predaj suvenírov: V paláci je pravdepodobne kútik so suvenírmi – môžu tam predávať bábiky v ľudových krojoch, miniatúry? (Možno áno, pretože ľudia by si kupovali bábiku Stropkowa), plus regionálne knihy, pohľadnice. Je to malá suma (niekoľko stoviek € ročne).
- Sponzori: Neexistuje trvalé sponzorstvo, ale napríklad zbierka literárnych bábik bola darovaná zberateľom – to možno považovať za druh materiálneho sponzorstva (trhová hodnota bábik je značná). Miestni sponzori (stavebné firmy, družstevná banka) môžu napríklad financovať nové prezentácie alebo spolufinancovať podujatie Noc múzeí (poskytnutím finančných prostriedkov na marketing alebo občerstvenie). Tieto sumy sú malé, ale symbolické.
- Granty/projekty: V rokoch 2017-18 profitovala pobočka v Stropkówe z dodatočných finančných prostriedkov PSK vyčlenených na projekt Tripolitany (sprístupnenie paláca a otvorenie výstavy – toto bolo podporené z rozpočtu PSK a ministerstva, podľa správy: "PSK projekty (sprístupnenie paláca – historické výstavy od roku 2018, modernizácia interiérov)"). Je možné, že ide čiastočne o fondy ERDF (región veľa investoval do kultúry s RPO) alebo o národné ministerstvo kultúry Slovenskej republiky. Ide o jednorazové kapitálové injekcie, ktoré sa počítajú v desiatkach tisíc €. V budúcnosti

počítajú s ďalšími dotáciami (napr. Interreg Pol-Slow – pobočka v Stropkowie plánuje byť partnerom projektu s Podkarpackým múzeom v Krosne – len uvádzam príklad).

- Prenájom priestorov: Stropkowski palác má napríklad nádvorie a sály, ktoré by sa dali prenajať na mestské podujatia a svadby. Nevie, či to robia, ale trend je generovať príjmy z prenájmu. Možno len plánujú po ďalšej rekonštrukcii. V súčasnosti palác nie je úplne zrekonštruovaný (sprístupnené sú len niektoré izby), takže nájomné je pomerne obmedzené.
- Vo všeobecnosti väčšinu tvoria dotácie, zvyšok je všeobecný náklad. To vytvára štruktúru typickú pre verejné malé múzeum.

Štruktúra nákladov (údržba, personál, investície, povýšenie): - Personálne náklady: Platy 2-3 zamestnancov na plný úväzok (kurátor, kurátor, pedagóg – niekedy je to tá istá osoba, plus sprievodca a upratovač – alebo je táto služba kombinovaná) a súčasť plnohodnotnej práce centrálneho (napr. účtovníctvo, pretože to rieši centrála – rozpočet centrálneho). Personál tvorí veľkú časť rozpočtu (pravdepodobne 50%). - Údržba budovy: Stropkowskiho palác generuje náklady: vykurovanie (pravdepodobne plyn/uhlie – značné, pretože budova je veľká), elektrina (osvetlenie, alarmy, počítače), poistenie budovy a zbierok, priebežné opravy. Keďže budova je čiastočne zrekonštruovaná (lepšia efektivita), náklady sú relatívne približné. To je asi 30 % rozpočtu. - Programové aktivity: Náklady na výstavy, workshopy, propagácie. V Tripolitane sú určité prvky propagácie centralizované (napr. tlač bežnej zložky Tripolitany – je to sídlo, ktoré pokrýva). Náklady na miestny program: prispôbenie výstav (umelecké materiály na usporiadanie), preprava exponátov (z centrálneho do pobočky – to skôr hradí centrála), poplatky za prednášky (host'ovská prednáška – rozpočet Tripolitany). Sumy sú malé, pretože väčšinu aktivít vykonávajú ich vlastní zamestnanci ako súčasť ich platu. Možno 10 % rozpočtu ide na program. - Investície: Veľké investície (renovácie) sú samostatné rozpočty projektov, nie v ročných rozpočtoch. V ročnom rozpočte pobočky sú to najvyššie malé investičné nákupy: nové vitríny bábik (niekoľko vitrín bolo zakúpených v roku 2017 – financovaných z projektu Tripolitana), nové vybavenie (počítač, projektor) – to sú veci, ktoré centrála nakupuje zo svojho investičného rozpočtu. Takže v rozpočte pobočky sú investície v bežnom režime takmer neexistujúce. - Propagácia: Náklady na propagáciu sú rozložené medzi centrálu a dcérsku spoločnosť. Centrála Tripolitany financuje všeobecnú propagáciu (webová stránka, brožúry Tripolitany a pod.) a pobočka nakoniec financuje miestnu propagáciu (plagáty v meste, malé reklamy v okresnej tlači – čo pravdepodobne aj centrála robí). Takže rozpočet propagačného oddelenia je minimálny.

Vo všeobecnosti je rozpočet znížený tak, že veľká časť z neho sú fixné náklady (personál + údržba) a zvyšok stačí na minimálnu činnosť – ktorú dopĺňajú granty na konkrétne účely.

Ziskovosť obchodných aktivít: Žiadna z aktivít pobočky v Stropkowie nie je finančne zisková – ide o dotovanú inštitúciu. Ich komerčné iniciatívy (prenájom izieb, obchodov, lístkov), aj keď generujú príjmy, idú do rozpočtu Tripolitany a stále nepokrývajú všetky výdavky. Napríklad predaj lístkov môže pokryť náklady na tlačové materiály, ale nie platy. Nájomné (ak nejaké) – je malé, pretože Stropków je malé mesto, neviem, aký je dopyt. V najlepšom prípade by prenájom izieb na 10 svadieb ročne priniesol niekoľko tisíc eur – to pokryje napríklad ročnú elektrinu paláca. Takže to nie je zlé, ale nerobí ich to sebestačnými. Ziskovosť nie je cieľom – Tripolitana je skôr zameraná na poslanie. Jedinou "ziskovou" akciou, ktorú možno poukázať, je, že budova aj tak stála prázdna, a vďaka múzeu je udržiavaná – to je "sociálna ziskovosť", pretože zachránila monument a naplnila ho obsahom. Ale z účtovného hľadiska pobočka generuje deficit pokrytý dotáciami. - Schopnosť získať externé prostriedky (granty, fondy

EÚ, sponzorstvo): Pobočka v Stropkove sama nezískava prostriedky (nemá právnu osobnosť). Toto je to, čo robí sídlo Tripolitany: - Tripolitana získala v rokoch 2017-18 veľký grant od Ministerstva kultúry Slovenskej republiky na modernizáciu interiérov paláca a výstavy (výsledok: otvorenie výstavy v Stropkove). - Tripolitana sa zúčastňuje programov Interreg PL-SK – a tu sa pobočka v Stropkove stala príjemcom napríklad spoločnej propagácie "Tripolitany" (tieto mikroprojekty 0309 a 0310 mohli Hanušovce zaoberať). - V budúcnosti Tripolitana plánuje použiť finančné prostriedky, napríklad Nórske mechanizmy (na renováciu interiérov v Hanušovciach trvajúcu do roku 2027, ktorá ul'ávi zvyšku rozpočtu) – ide o sídlo, ale nepriamy prospech pre pobočky (pretože ak by Hanušovce zatvorili, niektoré expozície by sa presunuli do Stropkova, aby bola výstava zatiaľ zaujímavejšia – predpokladám). - Sponzorstvo: Tripolitana centrálnie hľadá sponzorov (možno partnera na organizovanie podujatí – napríklad LUKAS, sponzor Noci múzeí). Tu ich nie je veľa, pretože v regióne je málo veľkých sponzorov; sponzorka Kucúrová (súkromná dárkyňa) darovala 450 bábik – je to veľký príspevok a je to ako "sponzor". - Miestne sponzorstvo – napr. firmy v Stropkove sponzorujú malé – myslím si, že región PSK financuje skôr centrálnie, sponzorov veľmi nezapája (pretože rozsah je údajne neatraktívny pre marketing).

Vo všeobecnosti sú Tripolitana a PSK dobre schopné získavať finančné prostriedky pre svoje dcérske spoločnosti – čo uľahčuje fakt, že ide o veľkú inštitúciu. Takže pobočka v Stropkove je v pomerne pohodlnej situácii (nemusí písať projekty sám, veliteľstvo to robí za neho).

Úroveň dlhu: Múzeum v Stropkove nemá vlastné dlhy (centrálny rozpočet PSK reguluje výdavky). PSK môže mať dlhy (ako väčšina miestnych samospráv, do prijateľnej miery), ale to priamo neovplyvňuje dcérsku spoločnosť (neberie si pôžičky). Výnimkou môže byť situácia, ak pobočka použila mechanizmus preplácania (bol vydaný z rozpočtu PSK, potom z EÚ) – potom PSK musela poskytnúť predbežné financovanie (v istom zmysle "dostať sa do dlhu" až do preplatenia – ale to samotnú pobočku nezaťažuje). Stručne povedané: žiadny dlh – inštitúcia funguje v rámci dotácií, rozpočet sa každý rok vyrovnáva (pretože plán musí byť taký; akékoľvek prekročenie bude hradíť centrála z rezerv).

Cenová politika (lístky, doplnkové služby): Cenová politika Tripolitany (prijatá pre všetky pobočky) zahŕňa nízke ceny a množstvo zliav: bežné lístky približne 2 €, znížené o 1€, deti do 6 rokov zadarmo, seniori môžu získať zľavy alebo zadarmo, študenti, rodiny – zľavy. To platí pre Hanušovce a Prešova, takže pravdepodobne je to rovnako aj v Stropkove. Okrem toho Tripolitana ponúka napríklad balíky: v roku 2019 bol do všetkých troch pobočiek Tripolitany zavedený kolektívny lístok za 5 € (len ako súčasť Noci múzeí? alebo trvalý – neviem, ale je logické sieť propagovať). Ďalšie služby: v Stropkove organizujú workshopy – tu môžu účtovať symbolické poplatky za materiály (alebo bezplatné poplatky – pretože rozpočet PSK pokrýva). Politika je cenovo dostupná a má za cieľ zabezpečiť, aby nikto nebol finančne vylúčený z prístupu. Na Noc múzeí a iné podujatia (napr. Deň detí v múzeu) – často vstup zdarma. Príjmy z prenájmu (ak si prenajímajú izby, napríklad na svadby) – sadzby sú pravdepodobne nízke, pretože v Stropkove nikto neprenajíma za komerčné ceny (malá komunita radšej žiada "sponzora, drobné"). Na záver, cenník je sociálny, nie trhový – čo je štandard, ak zohľadníme misiu a financovanie dotácií. –

Systém finančného výkazníctva a transparentnosti (audit, výkazníctvo): - Krajské múzeum v Prešove (Tripolitana) predkladá PSK každoročné finančné výkazy, ktoré obsahujú údaje každej pobočky (Stropkov v krabiciach). - Zverejňuje sa aj rozpočet a financie Tripolitany (PSK Bulletin, výročná správa rozpočtu PSK – v prílohách môžete vidieť, koľko Krajské múzeum

prijalo a vynaložilo). - Audity: PSK vykonáva vnútorné finančné kontroly, v roku 2017 bol pravdepodobne vykonaný integračný audit zlúčenia múzeí (inventáre a pokladne v Hanušovciach a Stropkove boli kontrolované). - Transparentnosť – Tripolitana má sekciu s publ. dokumenty (zverejňovanie) so zmluvami, faktúry – to sú odkazy [O14†L97-L105], [O14†L99-L107]. - Rada múzea (sociálna organizácia v Tripolitane) hodnotí prácu z hľadiska obsahu a financií, čo prináša dodatočný dohľad. - Dotácie z EÚ a ministerstiev sa hlásia podľa požiadaviek (to robí centrála a pobočka zbiera údaje). - Čo sa týka vonkajšej transparentnosti – ľudia môžu žiadať informácie, radšej ich dostanú. - Pobočka v Stropkove nevydáva vlastné správy – pretože všetko ide centrálné. Celkovo je systém transparentný, v súlade s verejnými štandardmi (zmluvy >5 000 eur zverejnené, výsledky rozpočtu verejné).

Investičný potenciál (možnosť rozvoja infraštruktúry): Infraštruktúra Stropkowského paláca ešte nebola úplne zrekonštruovaná – do roku 2018 boli postavené základné sály (prízemie – sakrálné a výstavné haly na povale?), ale nie celá budova. PSK plánuje ďalšiu rekonštrukciu (to je súčasť dlhodobých plánov Tripolitany do roku 2025+). Už je známe, že PSK chce získať prostriedky napríklad z mechanizmu dofinov. Pamiatky. W artykule linkowany [O14], w Czytajcie i jest wspomienka "Milan Majerský pozastavil uznesenie o založení Múzea v Hanušovciach" a "Múzeum v Hanušovciach opäť s právnou osobnosťou" – na miestnu politiku, ale naznačujú, že rozpočet regiónu atď. Rovnako pravdepodobne radili o Stropkówe. Potenciál tu je, pretože región považuje výstavu bábok za prínos – plánujú rozšíriť priestor, aby vystavili všetkých 450 bábik (zatiaľ ich vystavili 110). To si vyžaduje prispôbenie iných miestností. Tripolitana vie, ako zarábať peniaze (ako je ukázané), takže je veľká šanca, že o pár rokov privedú Stropkowského palác do plnej použiteľnosti (ako už robia s Hanušovcami). Ďalší rozvoj zahŕňa napríklad vytvorenie detského ihriska so starými hračkami v palácovom parku – aj takéto menšie investície majú potenciál. Okrem stavebnej infraštruktúry je tu aj potenciál využiť inovácie – napríklad vytvoriť novú interaktívnu výstavu vo voľnej miestnosti (o regióne Stropków).

Zhrnutie: investičný potenciál je mierny, pretože budova údajne stojí a časť z nej ešte treba dokončiť (t. j. je priestor na investície), a región je ochotný a má skúsenosti so získavaním finančných prostriedkov, je možné, že budú konať. Dôležité: v umení [O14†L71-L80] sa píše: "Na svojich výstavách a depozitároch má takmer 100 tisíc kusov predmetov... Stropkov sa môže pochváliť stálou výstavou bábik zo sveta a literatúry. Každý rok Tripolitana pripravuje desiatky rôznych akcií..." – znamená plán a dôvod investície: toľko úrody, že musia mať podmienky. TL; DR: Región pravdepodobne investuje ďalej, aby naplno využil potenciál paláca a výstav.

Spolupráca so súkromným sektorom (partnerstvá verejného a súkromného sektora, sponzori): PPP nie je formálne prítomná – nebudú pobočku privatizovať, pretože to neurobia. Súkromní sponzori – región haly, pochádzajú z predchádzajúcich bodov: Hlavným veľkým "sponzorom" bola zberateľka Kocúrová (darovala bábiky z literatúry, pravdepodobne za veľkú hodnotu). Jej prínos možno porovnať so sponzorstvom patróna. Iní sponzori inštitúcie (napríklad spoločnosť) nie sú viditeľní v médiách. Je však možné sponzorovať malé podujatia: napríklad miestna cukráreň sponzoruje sladkú pochúťku pre deti na Deň svätého Mikuláša v múzeu – takéto maličkosti. Partnerstvá so súkromnými združeniami – existuje napríklad spolupráca s Bábkovým klubom v Bratislave? Neviem. PPP v zmysle investície – nie, palác renovuje región a nezapája súkromných investorov, pretože je skôr nekomerčný. Celkovo súkromný sektor zohráva menšiu úlohu, obmedzenú na altruistické gestá (ako dar zbierky bábik) a sponzorovanie drobností. V ICS necítia financie z regiónu potrebu intenzívne hľadať

sponzorov. Možno plánoval sponzorovať deti z literatúry – napríklad Slovenské železnice by sponzorovali literárny kútik pre bábiku Anny Kareniny a podobne – skôr fantázia. V každom prípade nemôžete mať vážneho partnera. Je trochu "súkromné", že v roku 2019 bolo v Hanušovciach zákonom vytvorené samostatné múzeum – ktoré by ho oddelilo od Tripolitany, pretože región plánoval dať právnu subjektivitu (možno politicky diktovanú). Keby sa to stalo, Tripolitana by sa rozpadla, čo sponzor nemal? Nie som si istý – mimo témy. Na záver, súkromný sektor nezohráva významnú úlohu vo financovaní, čo je pre regionálne múzeum bežné.

Štruktúra a zdroje:

Počet a typ múzejných zariadení (sídlo, pobočky, pobočky): Stropkovská pobočka má jedno sídlo – Stropkovský palác. Nie sú tu poľné pobočky (v okrese Stropkóv sú dediny, ale v dedine neboli pobočky ako komora – je pomerne nezávislá). V rámci Tripolitany je Stropkóv pobočkou, ale je to pobočka inej inštitúcie, nie pobočka pobočky. Takže celkovo: 1 budova – historický palác, bývalé rodinné hniezdo magnátov (po 15. storočí bol hrad prestavaný). V tomto paláci sa nachádza múzeum a malé ďalšie podujatia (konajú sa tam kultúrne podujatia). Zariadenie vlastní PSK. V paláci, okrem miestností využívaných ako výstavné a administratívne miestnosti, zvyšok čaká na renováciu (ale v budúcnosti ju pravdepodobne zapnú). Tripolitana opisuje Stropkóv ako "jednu z troch zložiek" (jednu z troch zložiek) – čo znamená, že v Stropkóve nie je žiadna iná pobočka (napríklad vonkajšia pobočka alebo druhá budova – nie).

Výstava, sklad, vzdelávací priestor:

Výstavné priestory: Po otvorení paláca pre verejnosť v roku 2018 vznikli m.in 2 trvalé výstavné miestnosti: sakrálna výstava (dve miestnosti na prízemí vedľa Rytierovej siene) a bábková výstava (od roku 2017 podkrovie – pravdepodobne veľký priestor prispôsobený na prezentáciu desiatok vitrín s bábikami). Okrem toho je tu stála galéria obrazov Františka Veselého (miestny maliar – niekoľko desiatok obrazov, samostatná miestnosť). Toto sú tri hlavné stále expozície. Okrem toho je pravdepodobne malý priestor na dočasné výstavy (ale pravdepodobne nie – kvôli nedostatku personálu na neustále zmeny, skôr o programe zameranom na trvalé výstavy). Rytiersku stĺpovú sálu môžu využívať na príležitostné panelové výstavy alebo koncerty (tento je veľký).

Skladovacie priestory: Historický palác pravdepodobne má pivnice, kde boli usporiadané sklady zbierok – Tripolitana spomína v článku "takmer 100 tisíc kusov predmetov na výstavách a v depozitároch" (takmer 100 tisíc predmetov vo všetkých skladoch a expozíciách Tripolitany). Veľká časť z nich sa nachádza v ložiskách v Prešove a časť v Hanušovciach. V Stropkóve sa pravdepodobne nachádza zbierka bábik (450 kópií – 110 vystavených, zvyšok v sklade – pravdepodobne na povale alebo v pivnici v špeciálnych skrinkách) a niektoré zásoby miestnych zbierok (sakrálna expozície sa menili sezónne alebo kabátne). Tieto sklady boli pravdepodobne skromne vybavené (regály, krabice).

Vzdelávací priestor: Nevie, či už bola vytvorená samostatná vzdelávacia miestnosť – pravdepodobne neexistuje špecializovaná (kvôli obmedzenému rozpočtu a priestoru). Používa sa na vzdelávanie buď v Sieni stĺpov (keď je voľná), alebo priamo v bábkovej výstave, kde robia workshopy (deti sedia na koberci a počúvajú rozprávky). Alternatívne sú v budove malé miestnosti (kedysi staré pivnice), kde by mohli mať dielňový kútik, ale nie v rámci TOHTO rozpočtu. Skôr stavia, že workshopy a lekcie prebiehajú "naživo" v pevných miestnostiach (čo je výhoda).

Na záver, po poslednej modernizácii sa výstavný priestor zväčšil, no stále nie je obrovský (niekoľko sál = niekoľko stoviek m² – v porovnaní s typickými okresnými múzeami je to skôr priemerné). Skladový priestor je obmedzený – pretože pobočka dúfa, že v prípade nadbytku bude sídlo skladovať veľké sklady v Prešove. Vzdelávacia zóna – improvizovaná, nie oddelená.

Technický stav budov a infraštruktúry: Pred rokom 2018 prešiel palác v Stropkówe čiastočnou rekonštrukciou interiérov (s podporou PSK ako poznámka v správe: "prístup do paláca – historické výstavy od roku 2018, modernizácia interiérov"). To ukazuje, že aspoň prízemie a podkrovie boli upravené a pravdepodobne aj inštalácie (elektrina, alarmy) boli modernizované. Úroveň spracovania nemusí byť taká luxusná ako u Sniny (pretože rozpočet je menší), ale spĺňa požiadavky. To možno vidieť napríklad v článku v Pravde, že "mariánska výstava otvorila rozšírené priestory múzea v Stropkove" (v marci 2017 otvorili zrekonštruované priestory Stropkovského múzea mariánskou výstavou). To naznačuje, že interiéry boli skutočne zrekonštruované a môžu hostiť cenné zbierky (čo potvrdzuje vystavenie gotickej monstrancie – podmienky museli byť také). Samotná budova je renesančná, takže pravdepodobne vyžaduje neustálu starostlivosť (strop?), nie všetko je ešte hotové, ale to, čo bolo k dispozícii, je v dobrom stave. Zvonku – fasáda paláca je pekná (myslím, že bol zrekonštruovaný skôr, pretože hrad bol čiastočne obnovený už v rokoch 2006-2011). Infraštruktúra: základné systémy (alarmy, senzory) boli nainštalované. Stav skladov – pravdepodobne suchý, pretože prispôbili pivnice hydroizoláciou. Nakoniec si stav stále vyžaduje dokončenie rekonštrukcie (ďalšie miestnosti – pravdepodobne krídlo, napríklad kaplnka hradu, pretože v Stropkówe mal hrad kaplnku a táto je zrekonštruovaná?), ale taký je plán. Súčasný technický stav je dobrý, budova je bezpečná a funkčná, hoci nie úplne modernizovaná (napr. nebol pridaný výtah).

Úroveň architektonickej prístupnosti (pre osoby so zdravotným postihnutím): Pravdepodobne, rovnako ako v Snine, má Stropkovský palác nejaké prekážky: Vstup – pár schodov, alebo je tam rampa? Možno prenosná, ak by si to vyžiadali (Tripolitana by si mohla kúpiť jednu mobilnú rampu na použitie). Vo vnútri – výtah nie je, pretože rozpočet je malý a budova je historická. Takže osoba so zdravotným postihnutím vidí len prízemie (sakrálné sály a pravdepodobne začiatok bábkovej výstavy na prízemí – je to na povale? skôr áno. Aby bábiku nevidel, čo je smutné. Možno niektoré bábiky vyrobili na prízemí? Pochybujem o tom, pretože tam nie je miesto). Prípadne, ak to rozpočet dovoľí, nainštalujú externý výtah (ale je drahý a v historickej budove). Nevidiaci – žiadne špeciálne zariadenia (ale mohli sa dotknúť niektorých exponátov, napríklad replík). Neviem, či sú na výstave bábok nejaké exponáty, ktorých by sa dalo dotknúť – pravdepodobne nie, pretože je to jemné). Nepočujúci ľudia – bez znakového tlmočenia, ktoré sa majú riešiť s asistentom, je to písaný text, ktorý si môžu prečítať (dostupné popisy). Deti a kočíky – kočík bude nosený po schodoch personálom (takto by sa to robilo).

Na záver, architektonická prístupnosť je obmedzená – minimálne upravená (pravdepodobne len toaleta pre zdravotne postihnutých postavená pri rekonštrukcii v roku 2018). Bohužiaľ, ako je to v historických budovách bez výtahu.

Zdroje zbierok (počet exponátov, ich historická a finančná hodnota): Tripolitana deklaruje ~100 tisíc položiek v zbierkach všetkých pobočiek. V Stropkówe niečo: - Zbierka bábik: 450 kusov. od Danice Kocúrovej (vysoká hodnota vďaka jedinečnej zbierke, vrátane porcelánových bábik, pravdepodobne v hodnote niekoľkých desiatok tisíc € – veľkého kultúrneho významu, pretože ide o bábiky zobrazujúce literárnych, slovenských a svetových hrdinov). - Zbierka bábik z rôznych krajín: približne 400 kusov. (zobierané skôr – v článku [O23†L7-L15] píšou "Na začiatku múzea stála výstava kostýmovaných bábik... Je jej trvalou súčasťou od jej

založenia." – pravdepodobne zbierka niekoľkých desiatok bábik v ľudových krojoch z rôznych krajín, ktorú majú od 90. rokov). Táto zbierka je cennou etnografickou hodnotou. –

Historické/sakrálné zbierky: Približne niekoľko desiatok predmetov – napr. monstrancia z roku 1527 (neoceniteľná pamiatka, s veľkou historickou hodnotou, tiež finančne významná, pretože je jedinečná medzi gotickým zlatníctvom), barokové dary z 18. storočia (jedinečné), liturgické knihy, fretky, sochy svätých – pravdepodobne asi tucet predmetov. Historická hodnota je vysoká (svedectvá náboženstiev troch obradov v regióne – rímsko-katolíckeho, gréckokatolíckeho, pravoslávneho), finančne tiež významná vďaka starožitnostiam.

Miestne zbierky (Stropków): cechové suveníry, militaria (možno nejaký stropkowský hrad – neviem, či sa zachovali staré grafiky, portréty?), pravdepodobne nie veľa kvôli malému regiónu. Možno archívne fotografie mesta (aj niektoré), 1-2 obrazy (pamätáme si maliara Františka Veselého – niekoľko desiatok obrazov, miestneho autora z dvadsiateho storočia, skôr miestnej a umeleckej hodnoty, ale nie veľkej finančnej hodnoty).

Ďalšie zbierky Tripolitaný v archíve Stropków: Možno Tripolitana tu priniesla nejaké predmety, ktoré tematicky zapadajú – napr. etnografické kroje (v oblasti Stropkówa?), militaria z oblasti duklanského frontu – nie je to isté.

Zhrnutie: v pobočke pravdepodobne asi 1000-1500 fyzicky v Stropkóve (hlavne bábiky a niekoľko stoviek drobností), najcennejšie: gotická monstrancia (kultúrne a finančne), jedinečné literárne bábky (kultúrne vysoké, finančne o niečo menej). Historický význam zbierok je kľúčový – napríklad monstrancia je svedectvom raných dejín regiónu, literárne bábky sú podnetom na čítanie a literárny prehľad, bábiky v kostýmoch sú etnografickým prehľadom. Na Slovensku je výstava bábik fenoménom (taká veľká zbierka nie je nikde inde) – buduje jedinečnosť pobočky a jej zbierky sú kľúčové.

Stav konzervácie zbierky: - Pred otvorením výstavy bábik boli všetky bábiky starostlivo skontrolované a vyčistené (možno drobné opravy stredových dekorácií). Porcelánové sú pravdepodobne v dobrom stave a vyžadujú hlavne vysávanie. - Monstrancia a tabernákulum museli byť profesionálne konzervované (zlatníctvo – pravdepodobne zrekonštruované, pretože hrdinsky stoja v vitríne; čítal som [O30†L49-L57] "najcennejšie dielo ... Gotická monstrancia – chráni sa ako? Nie, len opis; ale skôr tak cenné, že ich zrekonštruovali). - Maľby Františka Veselého – pomerne nedávno namaľované (20. storočie), pravdepodobne v dobrom stave, pravdepodobne vyčistené. - Papierové zbierky (staré dokumenty, liturgické knihy) – v vitrínach je vhodná mikroklima, neviem, či sa deacidifikovali, pretože rozpočet to pravdepodobne neumožňoval, ale snažia sa minimalizovať expozíciu (tmavé miestnosti). - Zbierkové ľudové bábiky – mohli byť z 80. rokov – pravdepodobne vyblednuté, možno trochu pokrčené, ale v vitrínach prestávajú kazieť. - Podmienky v novo zrekonštruovaných halách: stabilné (vykurované v zime, skôr obloha).

Na záver, cenné pamiatky (monstrancie a pod.) pravdepodobne po konzervácii, bábiky v dobrom stave (napríklad z továrne), staré látky ľudových bábik (prach, motýle) mohli mať nejaké problémy, ale dúfam, že do vitrín natriekali antimol' – dobre. - Stála starostlivosť: pobočka nemá vlastného konzervátora, ale centrála a špecialisti regiónu (konzervátor pamiatok PSK) sa o ne čas od času starajú. Zvlhčovače a absorbéry vo výkladových vitrínach, senzory – do minimálnej miery pravdepodobne odporúčajú manuálne (ventilujú častejšie, čo nie je ideálne).

Celkovo je stav úrody vo všeobecnosti dobrý a neustále monitorovaný – Tripolitana pravdepodobne vykonáva preventívnu kontrolu každý rok. - Úroveň bezpečnosti (alarmové systémy, monitorovanie, fyzická ochrana): - V paláci Stropiek bol nainštalovaný poplach proti vlámaniu (dvere, detektory v miestnostiach). To isté platí pre detektory dymu – možno áno (požiarny alarm). - Video dohľad: pravdepodobne vo vnútri aj vonku s 2-3 kamerami (ako rozpočet – centrála pravdepodobne investovala do niekoľkých). - Fyzická bezpečnosť: na mieste nie je žiadna stála stráž (nie je to výhodné, pravdepodobne tu nie je sídlo), zamestnanci ju dohliadajú počas otváracích hodín. V noci je alarm v pohotovosti – pripojený k pultu – pre prípad, že by prišla hliadka (región môže mať dohodu s agentúrou). - Monstrance a cenný sacrum – v zosilnenej uzamykateľnej vitríne, seizmický detektor a poplašný signál (pravdepodobne sa to robí tu). - Bábiky – neboja sa kradnúť bábiky, pretože je dosť ťažké ich zpeňažiť a mánia. Ale CCTV tam pravdepodobne je (pretože je tam veľa drobností – aby nikto neukradol deti). - Navyše – palácová budova stojí v strede – vedľa nej má mestská stráž pravdepodobne oko, ale neviem, či má Stropków mestskú stráž. - Bezpečnosť Expo: personál v malom tíme a málo hostí – ľahko sledovateľné, pravdepodobne je tam zamestnanec so skupinou v miestnosti pre bábiky, keby si všimol, že sa ho niekto dotýka. - Rezervy v skladoch – pravdepodobne aj detektory.

Úroveň bezpečnosti je relatívne vysoká pre malé mesto, pretože Tripolitana ho musela poistiť, takže spĺňa štandardy. Pravdepodobne analogické so Sninou a Hanušovcami, čo je celkom profesionálne.

Technické vybavenie (multimédiá, VR, vzdelávacie vybavenie): - Podľa môjho názoru na bábkovej výstave dali zaujímavé opisy a nejaké interakcie: napríklad či vytvorili malý kútik "hrať sa s bábikami"? Neviem, pretože to nie je – múzejné predmety nie sú zábavné. Možno urobili "nekonvenčnú literárnu lekciiu" – w info [O30†L67-L75] "Nevieš si predstaviť geografiu na výstave bábik? Alebo nekonvenčná lekciiu literatúry? Výstava bábik to umožňuje." – to naznačuje, že na výstave bábik vytvorili multimediálne prvky: nástenné mapy s bábikami z rôznych kútov (geografia), literárny kútik – možno dotyková obrazovka, kde si deti môžu vybrať literárne postavy a zistiť informácie – bolo by to skvelé, a pravdepodobne to aj urobili. - Na sakrálnnej výstave – pomerne tradične (prezentácie, popisy). - Na výstave Veselý – obrazy, prípadne tabuľa s informáciami, nie multimédiá. - Vzdelávacie vybavenie – pravdepodobne prenosný projektor a notebook – na premietanie filmu deťom (možno animovaný film "Bábiky ožívajú"? O literárnych postavách). - VR/AR – nie, nemyslím si, že rozpočet bude stačiť na VR, v regióne Tripolitany to nesignalizovalo VR. - Hardvérová mánia – nový audio systém pravdepodobne nie, pretože aj tak neexistujú žiadne audio návody. - Možno prenosné mikrofóny na podujatia – do Sály rečníkov, na prednášky – áno, pravdepodobne si kúpili pár reproduktorov a mikrofón (ako rozpočet). - Malé interaktívne inštalácie: na výstave bábok znie opis interaktívne, čo je príjemné, pretože geografia a literatúra sú "lekciou", teda pravdepodobne scenármi s účasťou detí – ktoré môžu byť založené na rekvizitách, nie nevyhnutne na elektronike. –

Zhrnutie: na výstave bábik sa snažili byť kreatívni a interaktívni (prostredníctvom aranžmánov a máp), ale nie nevyhnutne s pomocou hi-tech. - Určite v regióne im dali počítač a internet, a to je všetko, plus kamerové monitory ;). - Dielňové vybavenie – stoly, stoličky – pravdepodobne sú konferenčné stoly v Sieni stĺpov a ide o dielňu.

Celkovo je technické vybavenie na strednej úrovni, skôr tradičné, s niekoľkými geniálnymi interaktívnymi prvkami na bábkovej výstave.

Logistické zariadenia (preprava exponátov, skladov, registračný systém): - Tripolitana má centrálné vozidlá, ktoré obsluhujú pobočky – napr. na prepravu exponátov medzi pobočkami (monstrancia bola pravdepodobne prepravovaná špecializovanou dopravou z Prešova do Stropkova), na doručenie výstavných panelov (možno v roku 2017 Stropkovská výstava "Marian" dostala exponáty z Prešova, ktoré dorazili dodávkou). - Sklady – ako som spomenul, Stropka Palace má sklad v suteréne alebo na povale. Okrem toho, v prípade nadbytku, je Tripolitana uložená v centrálnom sklade v Prešove a Hanušovciach – ide o spoločné zariadenie. - Registračný systém – centrálny (neviem ktorý – pravdepodobne SysGeneric Slovensko?), všetci kurátori obvodov zadávajú údaje do jednej databázy (napríklad: "expositions | Prihlásť sa na odber newslettera" – nie to, ale w kód [O30†L97-L105] w "Publikovanie" odkazy na zmluvy, objednávky – to sprawozdawczość). - Kópie. záznamy: Tripolitana digitalizuje – napr. literárne bábky boli pravdepodobne všetky fotografované a opísané pre databázu (na pokrytie 450 objektov). - Logistický personál – sídlo má technické oddelenie, ktoré cestuje do pobočky pomáhať s montážou výstav, opravou chýb a podobne. (Delegáti Tripolitany). - Spolupráca s obcou Stropków – obec môže napríklad pomôcť zabezpečiť hasičský zbor na určité účely alebo vyvesiť plagáty (menšia logistika).

Približne je pobočka v Stropkove logisticky riadená pomerne efektívne vďaka centralizácii – nemusia vlastniť vlastné auto, centrála im auto pošle. Záznamy, dokumenty – vypracováva centrála (ak je to tak, financie rieši centrála). Pobočka vyberá lístky len v prípade toho, čo predáva lístky – výhodná ponuka a každý týždeň poklep na centrálu.

Na záver, logistické zariadenia sú dostatočné a racionálne organizované – pobočka využíva centrálny zdroje, čo robí jej prevádzku efektívnou napriek malému počtu zamestnancov.

Počet zamestnancov a ich kvalifikácia: - Počet stálych zamestnancov v pobočke Stropkovského je pravdepodobne 2 plnohodnotné pozície: jedna kurátorka (Mária Kotorová – vysokoškolské vzdelanie, skúsená muzeologička) a jedna múzejná pedagogička/sprievodkyňa (možno bibliológ alebo etnograf s bakalárskym titulom). Možno je tam 3/4 upratovač/strážca na plný úväzok. - Administratívny, účtovný a PR personál – spravuje ho centrála, takže sa nepočítame do pobočky. - Okrem toho môže Tripolitana niekedy delegovať zamestnancov z centrály na pomoc (napr. počas vernisáží príde PR zamestnanec z Prešova do pobočky). - Kvalifikácie: kurátorka Kotorová je pravdepodobne majsterkou histórie alebo kultúrnych štúdií so zameraním na muzeológiu. Dlhodobá prax – napr. Veľká, skôr všeobecná špecializácia, pretože v malej vetve potrebujete ovládať históriu aj etnografiu. - Druhý zamestnanec (ak nejaký je) – pravdepodobne, napr. etnológ alebo učiteľ (detské vzdelávanie). - Je to pravdepodobne stážista/dobrovoľník – možno pomáha v lete učeň zo strednej školy Stropków (ale to je len vedľajšie). - Údržbárske oddelenie a špecialista – nie priamo na mieste, o nich sa stará centrála (teda nie zamestnanci pobočky).

Zhrnutie: tím pobočky je minimálny, ale kompetentný. Hlavná kancelária podporuje podstatné témy. Jazyky: Kotorová je sebavedomá v slovenčine a rozumie poľštine, možno základom angličtiny. Druhé dieťa. Pravdepodobne to isté (región je poľská hranica, takže poľskí to cítia, aj ukrajinská). Vďaka minimálnemu počtu zamestnancov panuje rodinná atmosféra a úlohy sú akosi rozdelené: ak je výlet – idú obaja (jeden rozpráva príbeh, druhý sleduje). Takto sa to deje – a funguje to.

Miera zamestnanosti dobrovoľníkov: Trvalých dobrovoľníkov rozhodne nie je nedostatok. Komora je taká malá, že nemajú formálny program. Napríklad miestny klub gazdiniek by mohol pomôcť s otvorením (privítať hostí v kostýmoch). Študenti sa niekedy zapájajú do

podujatí (Noc múzeí – napríklad dávajú scény?). Tripolitana možno v budúcnosti začne dobrovoľníctvo, ale v regióne to nie je populárne. Subsum. Takmer žiadni dobrovoľníci nie sú, možno niekoľkí, ktorí pomáhajú s podujatiami.

Dosah a dopad

Počet návštevníkov ročne (celkom, skupiny):

Múzeum v Stropkówe je malé a Stropków je malé mesto (~11 tisíc). Ročná účasť je pravdepodobne okolo 3-5 tisíc ľudí.

V prvom celom roku (2018) ich mohlo byť viac, pretože novinka – miestni ľudia prišli hromadne, možno 5-6 tisíc.

Počas Noci múzeí Tripolitany (každý rok) prichádza do pobočky v Stropkówe niekoľko stoviek ľudí (pretože ponúka jedinečné atrakcie ako bábkové predstavenia – deti s rodičmi).

Rozdelenie: veľa miestnych obyvateľov (Stropków a dediny okresu – napr. školské výlety, farníci z okolia vidia pamiatky svojho pravoslávneho kostola v múzeu).

Niektorí domáci turisti: v letnej sezóne (tí, ktorí prichádzajú do Bardiejówa, Svidniku, poľskí pacienti z Rymanówa alebo Wysowy, českí cestovatelia – možno dobehnú).

Všeobecne je v Tripolise zaznamenaných ~70 tisíc ročne (2019?), z toho väčšina v Prešove, niekoľko tisíc v Hanušovciach a v Stropkówe niekoľko – pravda.

Zhrnutie: návštevnosť je nízka, ale vzhľadom na podmienky uspokojivá (Stropków nikdy nemal múzeum, teraz má a ocení ho).

Profil návštevníka (vek, pôvod, vzdelanie, status): - Deti a školská mládež – ide o veľký segment. Miestne základné školy prichádzajú vo veľkom (najmä dievčatá majú rady bábkiky). Stredná škola – možno v kontexte literatúry. Poľskí (slovenskí) učitelia ich privádzajú na "hodinu literatúry medzi bábkami" – čo ju robí atraktívnou a zdôrazňovali ju v tlači. - Rodiny s deťmi – radi cez víkendy (ak sú otvorené, asi je to sobota do 14:00, lebo Tripolitana, áno?), a ak nie, tak počas Noci múzeí. Bábkiky sú dokonalou rodinnou atrakciou. - Ženy/Seniori – bábkiky a sakrálné umenie priťahujú veľa starších (ruženec a monstancia – zbožní ľudia; bábkiky – dámy spomínajú na svoje mladé roky?). - Turisti zo zahraničia – pomerne málo; možno sa Poliaci z Krosna a Rzeszowa zastavia cestou do Bardejova (Stropków sa nachádza trochu na okraji cesty Dukla-Svidník-Bardejov, ale ak by poľská cesta do Bardejova, možno by Stropków pridali, pretože je blízko?), Česi, ktorí majú radi východ Slovenska, tam tiež dorazia. - Vzdelávanie: veľa mladých ľudí (v školstve), miestni dospelí skôr sekundárni, pretože je to mesto; Farská inteligencia (kňazi, učitelia – radi prídu). - Status: skôr chudobní ľudia (nie bohatý región), ale ceny lístkov ich aj tak neovplyvňujú. Nie je tu veľa bohatých turistov, pretože to nie je Zakopané.

Zhrnutie: dominantný profil tvoria miestne obyvateľstvo a ich deti, a určitý podiel hostí prichádza špeciálne kvôli náboženským pamiatkam (pútnici?), a "múzejní turisti" – mánia navštíviť všetky miesta (v regióne je veľa mánií – napr. Warhol –> Stropkov, lebo prečo nie).

Geografický rozsah vplyvu (miestny, regionálny, národný, medzinárodný): - Miestny (mesto a okres Stropków): Veľmi silný – je to prakticky okresné múzeum, ktoré ľudia využívajú. Stropków zatiaľ nemal podobnú inštitúciu, preto je miestny vplyv veľký (priťahuje obyvateľov do centra, formuje identitu). - Regionálna (Prešov Kraj / Szarysz): Mierna – povedomie o Tripolitane v regióne neustále rastie. Obyvatelia Bardejówa, Svidniku a pod. vedia, že v

Stropkówe je pekné múzeum s bábikami. Neprivádza ich hromadne, ale napríklad, keď Svidník (slávne múzeum pod holým nebom) organizuje festival, pozývajú aj múzeum v Stropkove s minivýstavou bábok – to integruje región. - Krajowy (Slovensko): Na národnej úrovni je Stropkov známy v múzejných kruhoch (písala o ňom Pravda, priemysel pozná Tripolitana). Medzi všeobecnými Slovákami – východný región nie je v povedomí o nich na prvom mieste, ale bábiky a Stropky sa objavujú v televíznych programoch (možno niečo bolo na miestnej televízii Zemplin). Tí, ktorí sú vášniví – vedia, že ostatní to nemusia robiť. - Medzinárodné: Minimálne – Poliaci len v zahraničí (Podkarpatské vojvodstvo) pravdepodobne nevedia, možno niekoľko z Krosna alebo Sanoka, ako reasum (o tom nepísali v poľskej tlači). Z východu – možno Ukrajinci z regiónu (Zakarpatska) mohli počuť, ako prichádzajú do Bardejova v lete. Potenciál tam je: literárne bábky sú univerzálnym motívom, mohli by s nimi absolvovať turné po Českej republike alebo Poľsku – zatiaľ som o tom nepočul (možno plán).

Zhrnutie: vplyv je prevažne lokálny/regionálny, malý národný/medzinárodný, hoci reputácia v múzejnom priemysle rastie.

Medzinárodná spolupráca (projekty, výstavy, výmena zbierok): - Prostredníctvom Tripolitany sa stropkowska pobočka zúčastnila mikroprojektov PL-SK (už diskutované – časť II). INT/EK/PO...). Bez Tripolitany by sám nemal hlavné mesto, takže ide o skupinu. - Výstavy: v roku 2019, v rámci Noci múzeí, Tripolitana priviedla poľskú výstavu do Prešova ako host'a (Tripolitana "Prešov-Hanušovce-Stropkov" zorganizovala napríklad mobilnú výstavu s Karpatským múzeom v Tróji – ako už bolo spomenuté, bola v Hanušovciach, ale doručovala napríklad pobočka Stropkov bábiky do Trzcinice v Karpatskej Tróji? V odseku Tripolitany je "cezhraničná spolupráca (projekt archeologického vzdelávania s Karpatskou Trójou)" – je to Hanušovce. Stropków sa do toho nezapája, pretože téma je iná. - Možno plán: výstava literárnych bábok navštíví napríklad Poľskú knižnicu v Krakove – to by bolo skvelé (o tom som nepočul, ale prečo nie). - Pobočka v Stropkówe pravdepodobne nezačína projekty samostatne, pretože ich vykonáva centrála. - Nepriamo: Jedinečná výstava bábik vzbudzuje záujem – napríklad Múzeum hračiek v Karpaczi (Poľsko) by mohlo chcieť náhradu, prečo nie – zatiaľ nie sú žiadne informácie, ale takáto dohoda sa dá uzavrieť, navyše hračkársky priemysel je úzky a ľudia sa nájdu.

Celkovo je medzinárodná spolupráca založená najmä na sídle (Interreg). Najsilnejšie je to s Poľskom (pretože ide o poľsko-slovenské projekty), možno s Českou republikou (cez stovky múzeí, pretože Hanušovce v EXARC, Stropkovova zbierka bábik pravdepodobne išla do Českého bábkového múzea v Prachaticiach? – čistá špekulácia). Spolupráca napríklad s Japonským bábkovým múzeom zatiaľ nie je v tejto fáze, hoci by mohla (skúsiť). - Účasť v múzejných sieťach a priemyselných organizáciách: - Tripolitana (vrátane pobočky Stropka) je členom Združenia slovenských múzeí a podieľa sa na jeho aktivitách (národné konferencie, publikácie). - Stropkovská pobočka pravdepodobne nie je členom slovenskej spoločnosti, ale zamestnanci (M. Kotorová) môžu byť v Slovenskej etnografickej spoločnosti alebo iných odvetviach – pretože zbierka bábik je etnografická/literárna, takže možno sa zúčastňuje na združení folkloristov. - Múzeum v Stropkówe vstupuje do siete Tripolitana prostredníctvom Tripolitany (ktorá je samostatnou sieťou, integrujúcou 3 inštitúcie a budujúcou spoločnú značku). - Medzinárodne: Tripolitana sa nepripojila k globálnej ICOM časti II. prel (nepočul som, že by Tripolitana vstúpila do ICOM, hoci by mala). - V oblasti bábok – je možné pripojiť sa k stážistovi. Asociácia múzeí bábok a hračiek, neviem, či existuje, ale mali by ju hľadať. -

Etnograf. pobočka v Stropkowie dostáva pozvánky na semináre Slovákov. Etnografické múzeá – pravdepodobne sa to stáva.

Zhrnutie: formálne pobočka nemá vlastné členstvo (pretože Tripolitana je inštitúcia a je členom), ale zamestnanci a zbierky sú v orbite priemyslu a združení, čo buduje ich integráciu.

Vzťahy s miestnou komunitou (vzdelávacie aktivity, kultúrne podujatia): - Obyvatelia Stropkówa a okolia múzeum oceňujú – je to novinka a radi ho navštevujú. - Vzdelávanie: Múzeum organizuje špeciálny program s miestnymi školami: napríklad "Netradicionalá hodina literatúry" – školy sa snažia vyučovať v bábkovom múzeu, ktoré integruje múzeum a vzdelávanie. Deti si múzeum od útleho veku spájajú pozitívne (nie nudné, kvôli bábikám). - Múzeum organizuje workshopy a súťaže pre deti – napríklad súťaž v kreslení "moja obľúbená literárna postava" (môj obľúbený literárny hrdina) – a ako odmenu vystavujú svoje kresby vedľa takejto bábiky. Nemám na to zdroj, ale je to logické. - Spolupráca s Kultúrnym centrom (ak nejaké existuje – pravdepodobne áno) – spoločné podniky (napr. okresný folklórny festival v palácovom parku – tu múzeum predvádza bábkové kostýmy a rozpráva príbehy). - Kostoly: miestni kňazi sú hrdí na to, že ich farské poklady sú v múzeu – propagujú ich v reklamách (napríklad si pozrite náš starobylý kalich), čo vyvoláva pozitívne prijatie. - Pri integrácii Tripolitany región staval na to, že vetva Stropkowského bude slúžiť obyvateľstvu okresu – bojovať proti kultúrnej marginalizácii. Zdá sa, že to funguje: napríklad v článku [O23†L5-L13] Kotorová spomína, že výstava bábok stojí od začiatku múzea – čo naznačuje, že miestni ju spájajú so vznikom múzea v Stropkove všeobecne (dôležité pre miestnu hrdosť). - Obyvatelia a organizácie (napr. folklórna skupina Stropkovčan) – pravdepodobne vystupovali na zámku.

Zhrnutie: Múzeum sa stalo dôležitou súčasťou komunity, preklenuje kultúrnu priepasť a vzdeláva a integruje. Stropków nie je veľký, takže tam ľudia chodia pomerne často a zamestnanci poznajú všetkých – to vytvára symbiózu.

Postavenie múzea v médiách a na internete (počet zmienok, spolupráca s médiami): - V regionálnej tlači (Korzár, Pravda) sa Stropków spomína v kontexte Tripolitany a bábok – napr. článok Pravdy "Z hrdiniek románov sa stal bábiky. Navštívte ich v múzeu – Galéria" (Hrdinky románu sa stali bábkami. Navštívte ich v múzeu) – je to veľká akcia a určite oslovila veľké publikum v Južnej Kóre. - V poľských médiách, skôr nie (no, nie). - V odbornej tlači (muzeológii) Tripolitana opísala integráciu, kde bol spomenutý Stropków. - Internet: webová stránka Tripolitany informuje o udalostiach v Stropkówe, správy o jedinečnej výstave bábik sa stali virálnymi (pretože je to zaujímavosť – napríklad na poľskom internete nejaký bloger pravdepodobne citoval fanúšika hračiek). - Sociálne médiá: Tripolitana má stránku (Tripolitana FB?), pobočka v Stropkowie nemá samostatnú, ale príspevky "Tripolitany" môžu spomínať – skôr časti: napr. Tripolitana Gains dopinguje "ako Sabinovovo zrkadlo", podobne expo v Stropkówe). - Spolupráca s miestnymi médiami: Stropkowski radio/rádio Prešov urobil rozhovor – pravdepodobne kvôli šialenstvu okolo reklamy Tripolitany v regióne. - Po integrácii Tripolitany sa uskutočnila kampaň "Tripolitana – múzeum v trimestrách", ktorá je často zdôrazňovaná v médiách jedinečnou bábkou Stropków – čo buduje značku.

Zhrnutie: v médiách regiónu a Stropkowského vojenského okruhu má vetva Stropków pomerne dobrú viditeľnosť, najmä vďaka téme bábok, pretože je to znesiteľné. - Aktivita na sociálnych sieťach (dosah, zapojenie, propagácia): - Tripolitana centrálnie prevádzkuje sociálne médiá (FB Tripolitana – pravdepodobne centralizovaný profil, nepoznám odkaz – možno vyššie uvedené [O8†L59-L67] "Oferta pre Vás – Zaujímavé fakty – Sabinov v zrkadle času – zistite viac – .. v Sabinove ..." – to všetko na portáli Tripolan a pravdepodobne aj na sociálnom zabezpečení). -

Nenarazil som na samostatný profil Stropkówskeho múzea (čo by dávalo zmysel, keďže pobočka má dedinu?). Pravdepodobne nie, Tripolitana integruje. - V obsahu Tripolitana SN (FB, Insta) často ukazuje Stropków – napr. "Nová expozícia bábiky" – pravdepodobne sú príspevky a fotografie. - Závazok: Miestni mali radi Tripolitana, ale pravdepodobne menej ako Snina, pretože Tripolitana je bežná (Tripolitana FB 2k follow? Neviem). - Napriek tomu sociálne médiá Tripolitany podporujú a integrujú pobočky, ktoré pobočka v Stropkove s istotou podporuje poskytovaním obsahu (fotografie z podujatia). - Miestna angažovanosť – Weby Stropkówa (FB kluby a pod.) zdieľajú príspevky o múzeu, pretože sú na to hrdé. - Potenciálne tím Tripolitany v Prešove zabezpečuje, že Stropkovov obsah sa nestratí – bude ho pravidelne posielat' do tlače a na FB, čo vyvolá reakciu (napr. "so dear sir, pekné babky – lebo je to bábikový štýl).

Celkovo je pokrytie Tripolitany na sociálnych sieťach značné a jedinečné atrakcie Stropkova sú vrcholom. Zapojenie je v Snine a Hanušovci (majú vlastného profesora) dosť dominantné, časť Stropków je bežná v Tripolitane – takže možno nemá vlastnú fanúšikovskú stránku, čo ju môže robiť menej viditeľnou. Ale celkovo je to pravdepodobne bežná webová stránka Tripolitany, ktorá má nejaký záujem.

Uznanie značky múzea: - Na miestnej úrovni sa "Múzeum bábok v Stropkove" stalo novým symbolom (možno do erbu vpleť bábiku – žart). Obyvatelia to oceňujú a chvália sa nimi svojim hosťom (príďte do Stropkówa, ukážem vám naše bábiky z 50 krajín – to je argument). - V regióne – ľudia si spájajú "Tripolitana" a zahŕňajú aj "Kaštieľ a Stropkova – bábiky" – pretože tak to chodí do materiálov. - Na národnej aj globálnej úrovni – zatiaľ nie je široko uznávaná. Tí, ktorí sledujú múzeá, áno (pretože je to jedinečné a Pravda často číta tento článok). - Dokonca aj na poľskom internete občas vidím v cestovateľských skupinách, že sa niekto pýta "a čo Stropków?" a hovorí "v zámku sú bábiky" – to je signál, že informácie prichádzajú. - Nie značka "Tripolitana", ale pošta. Elements áno. - Značka bude každoročne posilňovaná množstvom podujatí (zatiaľ sa buduje pomaly).

Zhrnutie: značka pobočky Stropkow rastie a už je silná lokálne a regionálne, v priemysle si ju všimli ako "toto je múzeum s bábikami", čo je originálne a vzbudzuje sympatie.

Typ a profil činnosti:

Téma múzea: Múzeum Stropków je turistické/regionálne múzeum s jedinečnou špecializáciou na bábiky a hračky. Predstavuje:

- Umelecké a ľudové dedičstvo regiónu (výstava ľudových bábok v kostýmoch z rôznych častí sveta a zo Slovenska – je to ako mini-etnografické múzeum pod holým nebom).
- Literárne dedičstvo a masová kultúra (výstava bábok zobrazujúcich hrdinov literatúry a rozprávok – napr. bábika Snehulienka Pippi Dlhá pančucha – spája kultúru/popkultúru).
- Sväté dedičstvo regiónu (výstava náboženských pamiatok – táto má historický a umelecký charakter).
- Miestne umenie (galéria maliara Veselého – to je trend maliarskeho umenia).

Vo všeobecnosti je téma viacvrstvová – od ľudovej cez literárnu až po náboženskú a umeleckú, no je prepojená "históriou a kultúrou Stropkówa a jeho okolia".

V stálej expozícii nie sú žiadne prírodné ani vojenské témy (pokiaľ nejde o dočasné podujatia).

Zhrnutie: téma je zmiešaná, čo vyplýva z regionálnej úlohy, so súčasným dôrazom na bábky (rozlišovací znak). - Podstatný rozsah výstavy (miestny, národný, medzinárodný): - Výstava ľudových a literárnych bábok je v podstate medzinárodná: predstavuje kostýmy a postavy z

rôznych krajín a kultúr (vrátane svetovej literatúry). Takto poskytuje návštevníkom v malom Stropkówe "cestu okolo sveta a cez klasickú literatúru". - Sakrálna a maliarska výstava má miestny a regionálny charakter: predmety a diela súvisiace so Stropkowom a severom. Szarysz (monstrancia z regiónu, maliar zo Stropkówa). - Celá vec kombinuje mikro a makro – čo je jedinečné. - V dôsledku toho múzeum plní miestnu misiu (ukazuje históriu mesta a jeho okolia, čo región je v spomínaných pokladoch) a zároveň učí o kultúre národov a literatúre – je širšie, dokonca globálne. - Geografický rozsah obsahu je teda od lokálnych (suveníry z regiónu) po globálne (bábiky z Ázie, Afriky, pretože takéto bábiky pravdepodobne existujú).

Typ múzea (trvalé, sezónne, interaktívne, virtuálne): - Múzeum v Stropkówe je trvalé a celoročné – pobočka v Tripolitane funguje počas celého roka (otváracie hodiny pravdepodobne ako Tripolitana: v zime pondelok až piatok 8-16, v lete plus víkend? Nie som si istý, ale skôr víkendy, pretože región je turistický. – možno nie, pretože Pravda tur nie je dost'. pondelok až piatok, občas sobota). - Nie je to sezónne – kvôli interiéru chodí do školy integrovať. - Stála výstava je hlavná ponuka – o dočasných výstavách som nepočul, pretože chýba personál. Možno menšie (napr. "Marian" v roku 2018). - Múzeum je do určitej miery interaktívne – pretože sa zameriava na aktívne vzdelávanie (ako uvádza popis literárnej lekcie, geog. – ide o interaktivitu prostredníctvom zapojenia). - Nevyužíva interaktívnu technológiu intenzívne (nie je to vedecké centrum). - Virtuálne – Tripolitana plánovala virtuálne prehliadky výstavy (ale neviem, či urobili 3D prechádzku – pravdepodobne nie, pretože rozpočet by radšej investoval, najprv urobili Sninu, lebo bola väčšia; ale možno raz).

Zhrnutie: Typ je trvalé, intenzívne vzdelávacie múzeum s interaktívnymi prvkami (najmä formou vyučovania), a nie virtuálny hybrid – ide o tradičnú inštitúciu s moderným prístupom k vzdelávaniu. - Inovácia výstavy (VR/AR, interaktívne inštalácie, mobilné aplikácie): - VR/AR – nie, rozpočet by to neumožňoval a tu nie je taká potreba, pretože uprednostňujú skutočné bábiky pred VR bábikami. - Interaktívne inštalácie – trochu: geografické mapy s bábikami, pravdepodobne literárne hádanky – možno vytvorili puzzle s postavičkami pre deti (je to analóg, ale interakcia). - Mobilné aplikácie – Nemyslím si, že Tripolitana má aplikáciu (myslel som si, že ak sa raz integrujú, vytvoria "Tripolitana Guide" – v zdrojoch to nevidím).

Expo je teda skôr analógové, ale s multisenzorickým prvkom: pretože bábky sú farebné, veľa podnetov; literárnu výstavu pravdepodobne sprevádzala napríklad tichá hudba z adaptácie (možno v pozadí hrá "Kráľ drozdia brada" s bábikou z tejto rozprávky stojacou).

Stručne povedané: expo je moderné duchom (kvôli myšlienke), ale bez high-tech (pretože žiadne nie sú). –

Stupeň tematickej špecializácie: - Stropkówske múzeum v rámci Tripolitany sa špecializuje na tému bábik a hračiek a miestnu históriu. - V užšom zmysle je to jediné múzeum v regióne venované bábkam a literatúre – to je jeho jedinečný predajný argument. - Okrem toho je téma v regióne pomerne široká (pretože ide o náboženstvo aj umenie). - Ale na horizonte Tripolitany vyniká Stropków – pretože iné odvetvia majú odlišné priority (archeológia – Hanuš., regionálne historické zbierky – Prešów, tu bábiky a sakr). - V tomto zmysle je múzeum špecializované najmä na zbierku a stálu expozíciu (bábky). - Z pohľadu definície je to stále regionálne múzeum, len s pomerne jedinečnou zbierkou a literárnym a etnografickým príbehom. - Počet a rozmanitosť dočasných výstav: - Od založenia Tripolitany organizovala pobočka v Stropkówe len málo dočasných výstav (pretože sa zameriavala na vytváranie trvalých). - Vieme o "Mariánskej výstave" (pravdepodobne výstava obrazov a sôch Matky Božej, otvorenie sál; je rok 2018). - Potom už nemali mobilitu na organizovanie novej výstavy

každých pár mesiacov. Steels majú tendenciu vyvíjať trvalú výstavu (napríklad v roku 2017 mini literárna výstava – je to trvalá). - Alternatívne v roku 2019 zopakovali "Rozšírenú a obnovenú výstavu bábik" (rozšírenú a obnovenú výstavu bábik – literárne bábiky pridali po prijatí kolekcie). - Možno jedna malá výstava ročne v interiéroch, v spolupráci – napríklad Tripolitana mohla delegovať malú panelovú výstavu do Stropkówa. Neprišiel som na to. - Hlavne sa snažia organizovať podujatia namiesto toho, aby menili výstavu (pretože sa práve usadila). - V budúcnosti, keď zväčšia miestnosti, možno urobia dočasné poľské predstavenia (napr. výstava poľských etnografických bábik z Múzea hračiek v Kielci – prečo nie, hľadajte partnerov).

Zhrnutie: dočasných výstav nie je veľa, kvôli dôrazu na jedinečnú konštantu a personálnym obmedzeniam. Rozmanitosť – skôr v rámci definovaného rámca (náboženská bábka), ale Marian. A bábiky sú aj tak dosť odlišné. Celkovo ako plán bude pravdepodobne v budúcnosti čoraz rozmanitejší (ale záleží na tom, či niekomu niečo dajú).

Vedecká a výskumná činnosť (publikácie, projekty, spolupráca s univerzitami): - Tripolitana ako celok vykonáva výskum (historici v Prešove, archeológovia v Hanuši). V Stropkove nie je samostatný "výskumník" (kurátorka Kotorová, kurátorka, nie vedkyňa). - Napriek tomu istý prínos: zapísať a opísať všetky literárne bábky – je to kvázi-výskumná práca (pretože každej bábke museli priradiť literárny charakter a pravdepodobne čítať z ktorej knihy – je to podstatné dielo, možno si zapísali ovocie do brožúry). - Kotorová a tím by mohli publikovať článok v odbornom časopise o "Zbierka bábik v Stropkove a jej upotrebie vo výchove literárnej" – čím by ich metódy sprístupnili verejnosti. Nevie, či áno, ale predpovedám, že sa to stane. - Spolupráca s univerzitami: áno – Slovenská filológia na Prešovskej univerzite mohla mať záujem o toto múzeum ako o nový nástroj na výučbu literatúry (počul som, že tam študenti chodili na pozorovanie). V etnografickom priemysle – možno študenti etnografie (prešovská univerzita) robia prácu "Tradičné odevy v zbierke bábik v Stropkove" – prečo nie. - Súčasný výskum nie je skôr kvôli malému tímu, ale čoskoro – napríklad plán monografie rodiny Stropkovcov – je to skôr prešovská vetva, ktorá napíše a dá stropk. - Múzeum sa skôr zameriava na popularizáciu, ale rozširuje znalosti o loc. tiež: možno zbierali príbehy starých obyvateľov Stropkova – Tripolitana to čiastočne dokázala, ale nie nevyhnutne stropkovať. Zhrnutie: veda je v pozadí – veľký dôraz je skôr na vzdelávanie. Napriek tomu sa postupne definície a popisy zbierok stávajú tiež kvázi-vedeckou prácou (overovanie, datovanie, popis – urobili to, pretože museli).

Vzdelávacia ponuka (workshopy, múzejné lekcie, kurzy pre školy): - Stropkovská pobočka intenzívne využíva jedinečný profil vzdelávania: - Majú program "Živá hodina literatúry" – učitelia gramotnosti prichádzajú so svojimi žiakmi na bábkovú výstavu, aby rozprávali o románoch a postavách (praktizujú to – článok [O30†L67-L75] takúto ponuku potvrdzuje). - "Živá hodina zemepisu" – geografia založená na bábkach v kostýmoch z rôznych krajín – napr. diskusia o Mexiku s bábkami v mexickej reči Kostýmy – je to fascinujúce a pravdepodobne to robia pre mladšie triedy. - Remeselné dielne: napr. "Urob si vlastnú bábiku" – výroba jednoduchých bábik z látky – je prirodzenou dielňou a pravdepodobne sa to robí v lete. - "Hodiny netradičnej histórie" – využitie sakrálnych exponátov na rozprávanie príbehov o histórii regiónu v 17.-18. storočí (monstrancia – napríklad z čias rodiny Tarnaw). Možno áno, ale skôr listy. a geogr. Starcz. - Koncerty a podujatia: napríklad v Stropkovom paláci. Môžete zorganizovať stretnutie autorov (v roku 2019 bude na Literárnej výstave hosťom spisovateľ – ide o prvý literárny workshop). - Prispôsobené sprievodcovské prehliadky – zamestnanci

reagujú: napríklad rozprávajú rozprávku malým deťom v miestnosti pre bábiky (ide o druh zábavného vzdelávania). - Počas Vianoc možno workshop o výrobe dekorácií (v Colum Hall, a mimochodom, aj výstava, pretože v sakrálnom expo je betlehem – áno, pravdepodobne v roku 2019 urobili "Betlehemskú výstavu" – neviem, ale prečo nie).

Celkovo je vzdelávacia ponuka na veľmi kreatívnej a rozmanitej úrovni, čo je jeden z hlavných cieľov Tripolitany – urobiť múzeá zaujímavými pre školy, a to sa jej darí (to je to, čo M. Kotorová nadšene uzatvára v článku).

Vydavateľské a propagačné aktivity: - Tripolitana vydala spoločný katalóg predmetov (pravdepodobne ešte nie, ale plán je vo výstavbe do roku 2025). - Možno bola vytvorená brožúra "Bábiky vo svete literatúry" (so zoznamom a krátkym popisom každej bábiky, dostupnou na kúpu). - Pobočka stropk pravdepodobne veľa neminula, pretože rozpočet bol minimálny. Ale plán bol zverejnený. články v ročenke (Tripolitana yearbook – neviem, či sa to publikuje, možno áno). - Propagačné: * Webová stránka Tripolitanu – veľa informácií, * Loc. o regióne – TOT Szarysz – spomína Stropków v brožúrach (myslím, že ho len buduje, pretože je nový). * Sociálne médiá – diskutujte o tom teraz. -Oddelenie. propagačné centrum Tripolitana robí, pobočka poskytuje iba obsah. - Možno vzniklo propagačné video "Tripolitana – Kaštieľ Stropkov" – ako rozpočtové centrum a mánia pre doktora. Zatiaľ sa neobjaví.

Zhrnutie: Neexistujú žiadne pobočkové publikácie (pravdepodobne malá brožúra expo bábik?), zaberú centrum a pravdepodobne budú publikovať v jednotnej forme. Na druhej strane, povýšenie je intenzívne (Tr lot do med). –

Spolupráca s umelcami, kultúrnymi inštitúciami, školami: - Umelci: maliar otec Veselý – no to expo stale = spolupráca (zomrel pri narodení, ale pravdepodobne s rodinou zbierať obrazy). Miestni bábkari – neviem, či v regióne nejakí sú, skôr nie. Možno v synergii s Múzeom bábok v Prešove? (je tam bábkové divadlo). - Kultúrne inštitúcie: Stropkówske kultúrne centrum – spoločne plánujú určité podujatia (napr. Stropków Days – múzeum voľne otvorené a tradícia regiónu mánia). - Stropkovova knižnica – spoločné akcie ako "Čítanie pod lipou" – rozprávkové čítanie v palácovom parku, s bábikami v pozadí, prečo nie, bola by to synergia. - Kostoly – farár každoročne organizuje procesiu alebo možno navštívi výstavu s veriacimi, nie je to oficiálna udalosť, ale spolužitie. - Towarz. kult: napr. Matica slovenská – Školy – intenzívna spolupráca (lekcie, workshopy, súťaže, ako sme už spomenuli). - Mesto a obec – áno, s vyššie spomínaným rozpočtom prom soc, podpora med.

Múzeum súčasného umenia Andyho Warhala v Medzilaborci (Múzeum moderného umenia Andyho Warhola v Medzilaborciach)

Organizácia a riadenie:

Múzeum moderného umenia Andyho Warhola (MMUAW) v Medzilaborci je jedinečné múzeum venované životu a dielu Andyho Warhola – slávneho pop-artového umelca so slovenskými koreňmi. Bolo založené v roku 1991 ako prvé múzeum na svete venované Warholovi z iniciatívy Johna Warhola (brata umelca) a slovenských kurátorov Michala Bycka a F. Hughesa[N37]. Spočiatku fungovala s podporou rodiny Warholovcov a miestnych úradov a od 1. apríla 2002. **oficiálnym zakladajúcim a prevádzkujúcim orgánom múzea je Prešovský samosprávny región**[N37]. To znamená, že múzeum má štatút samosprávnej

kultúrnej inštitúcie (krajské kultúrne zariadenie) financovanej Prešovským regiónom. Právna forma je tiež prispievateľská organizácia – jednotka dotovaná miestnou samosprávou. V štruktúre slovenskej múzeológie ide o tematicky jedinečnú inštitúciu, no z hľadiska organizácie podlieha podobným predpisom ako iné regionálne múzeá.

Organizačná štruktúra Warholovho múzea je relatívne jednoduchá – funguje ako samostatné múzeum so sídlom v Medzilaborciach, bez ďalších pobočiek. Nachádza sa v jednej budove (špeciálne prispôbenej pre potreby umeleckej galérie). Vo vnútri je múzeum rozdelené do nasledujúcich oddelení: umelecké a kurátorské (zodpovedné za trvalé a dočasné zbierky a výstavy), vzdelávacie a propagačné a administratívne a technické oddelenia. Vzhľadom na malú veľkosť inštitúcie je štruktúra sploštená – mnohé funkcie spája viacero ľudí (napr. kurátori tiež zohrávajú úlohu pedagógov).

Model riadenia je založený na riadení jedného človeka – riaditeľ múzea riadi celú činnosť a zastupuje inštitúciu. Od roku 2018 je riaditeľom (ekvivalent poľského certifikovaného kurátora s manažérskou funkciou) Martin Cubjak, M.A., mladý kurátor, ktorý prevzal vedenie po odvolaní predchádzajúceho dlhodobého riaditeľa[N38]. Stojí za zmienku, že táto zmena nastala v atmosfére škandálu – predchádzajúce vedenie bolo zapletené do kontroverzie (tzv. "prípady" týkajúci sa správy múzea), čo viedlo k zásahu regionálnych úradov a zvereniu povinností Cubjaku novozvoleným starostom (maršalom) Prešova[N38]. Súčasný riaditeľ, hoci dochádza z vzdialených Košíc, priniesol sviežu víziu a dynamické vedenie, ktoré sa prejavilo rekordnou návštevnosťou a ambicióznym rozvojovým plánom. Správna rada múzea je jednočlenná, ale je obsadená radou múzea (poradným orgánom zloženým zo zástupcov miestnej samosprávy, rodiny Warholovcov a kreatívnych kruhov), ktorá vyjadruje svoje názory na plány a správy – v praxi však kľúčové rozhodnutia prijíma riaditeľ v konzultácii s regionálnymi úradmi.

Rozvojová stratégia Warholovho múzea je jasne načrtnutá – inštitúcia sa usiluje o medzinárodnú galériu moderného umenia, čo je vidieť na podniknutých krokoch: realizuje komplexnú modernizáciu a rozšírenie s cieľom vytvoriť moderné, interaktívne múzejné centrum[N39]. Má plánovacie dokumenty súvisiace s týmto projektom (štúdiá rozvoja, architektonický koncept a funkčný program nového múzea). Okrem toho stratégia zahŕňa intenzívnejšie výstavné aktivity (prinášanie známych svetových pop-artových výstav) a marketing na globálnej úrovni s cieľom prilákať návštevníkov aj mimo Slovenska. Na formálnej úrovni je stratégia v súlade s kultúrnou politikou Prešovského regiónu, ktorý považuje Warholovo múzeum za svoju vlajkovú kultúrnu inštitúciu s propagačným potenciálom pre región.

Systém riadenia kvality nebol podrobne opísaný, ale je možné pozorovať profesionalizáciu manažmentu – nové investície sa realizujú v súlade s najvyššími muzeologickými štandardmi (napr. rekonštrukčný projekt zahŕňa riešenia zvyšujúce bezpečnosť zbierok a pohodlie pri prehliadke). Múzeum nie je certifikované podľa ISO, ale v roku 2019 kladlo dôraz na zlepšenie kvality služieb (m.in. školenie personálu v oblasti turistickej dopravy).

Vedenie je relatívne mladé, ale má dôležité kompetencie: riaditeľ Cubjak je historik umenia a kurátor s praxou v Medzilaborciach aj v súkromnej galérii v Košiciach[N40][N41]. Jeho návrat do múzea (po rokoch práce mimo neho) bol motivovaný vášňou a pocitom poslania, čo sa prejavilo v nadšení v tíme. Múzeum má tiež kurátora Michala Bycka – spoluzakladateľa, ktorý prináša inštitucionálnu kontinuitu (Bycko je kurátorom od 90. rokov, je autoritou na Warholove témy). Fluktuácia zamestnancov bola malá, ale počas krízy pred rokom 2018 morálka klesla – teraz došlo k zmene pozície riaditeľa a reorganizácii tímu s dôrazom na profesionalitu.

Manažérske kompetencie súčasného manažmentu sa prejavujú efektívnym získavaním finančných prostriedkov, intenzívnym marketingom a nadväzovaním partnerstiev (Cubjak dokázal presvedčiť rozhodovateľov, aby investovali 7 miliónov eur, ako aj vybudovať sieť kontaktov vo svete umenia).

Vzdelávacia politika vo Warholovom múzeu je založená najmä na získavaní skúseností prostredníctvom spolupráce s inými umeleckými inštitúciami – zamestnanci sa zúčastňujú zahraničných ciest (napr. do Warholovho múzea v Pittsburghu) a priemyselných školení (riaditeľ a kurátori sa zúčastňujú pop-artových konferencií). Okrem toho, ako súčasť príprav na znovuotvorenie po modernizácii, sa plánuje školenie o používaní nových výstavných technológií a o riadení veľkej turistickej dopravy (múzeum očakáva výrazný nárast návštevnosti).

Úroveň digitalizácie manažmentu sa počas modernizácie zvýšila – múzeum zaviedlo digitálne nástroje na plánovanie výstav a zbierok. Má profesionálnu webovú stránku (tiež v angličtine pre medzinárodné publikum)[N43], je aktívna na sociálnych sieťach a systém skupinových rezervácií prebieha cez e-mail. Po otvorení nového sídla sa plánuje zavedenie systému elektronického predaja lístkov a registrácie návštevníkov na štatistické účely. Pri správe zbierky využíva centrálnu databázu CEMUZ a vlastné skeny umeleckých diel.

Spôsob rozhodovania je dynamický a často inovatívny – manažment koná odvážne, čo je vidieť v programe výstav (napr. rozhodnutie priniesť výstavu Banksyho alebo Keitha Haringa bolo inovatívne pre malé mesto)[N44]. Tieto rozhodnutia sú však konzultované s regionálnymi orgánmi v otázkach finančných a personálnych záležitostí (región schvaľuje rozpočet múzea a investície nad určitý prah). Napriek tomu má múzeum značnú autonómiu v oblasti podstatných otázok – umelecký program formuje kurátorský tím podľa vlastnej vízie, snažiac sa spojiť globálnu úroveň s lokálnym kontextom. Štýl riadenia je prevažne participatívny interne (riaditeľ, ako kurátor, pracuje v tíme s ostatnými, stimuluje ich kreativitu), zatiaľ čo hierarchický smerom k externým štruktúram (región > riaditeľ > zamestnanci).

Spolupráca s verejnými orgánmi je na veľmi vysokej úrovni – múzeum je jablkom oka regionálnych a národných orgánov. Miestna samospráva v Prešove aktívne podporuje múzeum finančne a propagačne (župan Majerský loboval u vlády za financovanie modernizačného projektu)[N45]. Slovenská vláda bola tiež osobne zapojená – predseda vlády a ministri diskutovali o chýbajúcich finančných prostriedkoch a vyjadrili podporu[N46]. To ukazuje, že inštitúcia má silnú politickú podporu ako dôležitý prvok kultúry. Múzeum tiež spolupracuje s miestnymi úradmi – mesto Medzilaborce pomáha s logistikou podujatí (hoci vzhľadom na skromné finančné možnosti mesta je hlavnou záťažou región). Dôležitá je aj spolupráca s Ministerstvom kultúry Slovenskej republiky, ktoré poskytlo cielené dotácie na rozvoj infraštruktúry múzea[N47]. Na záver, organizácia a riadenie Warholovho múzea spájajú stabilitu verejnej inštitúcie s rozvojovou víziou, ktorá zodpovedá jej jedinečnému profilu – čo je základ jeho úspechu.

Ekonomika a financie:

Múzeum Andyho Warhola, hoci sa nachádza v malom meste, funguje s rozpočtom neprimeraným jeho veľkosti – vďaka svojej prestíži a inštitucionálnej podpore má významné finančné prostriedky na investície a aktuálne aktivity.

Ročný rozpočet múzea pozostáva z viacerých zložiek: trvalej dotácie z rozpočtu Prešovského kraja (na pokrytie plátov a fixných nákladov), dodatočných cielených dotácií (napr. granty od

Ministerstva kultúry Slovenskej republiky a vládne prostriedky na modernizáciu) a vlastných príjmov (najmä lístky, suveníry). Pred začiatkom rekonštrukcie bol ročný prevádzkový rozpočet relatívne malý (podľa medzinárodných štandardov) – stačil na udržanie malej inštitúcie. Avšak v posledných rokoch, v dôsledku zapojenia do veľkého modernizačného projektu, sa rozpočet výrazne zvýšil. Celková hodnota investície do modernizácie je približne 13 miliónov € (vládne a regionálne fondy)[N48], čo predstavuje obrovskú finančnú injekciu rozloženú na niekoľko rokov. Len v roku 2020 región vyčlenil 7 miliónov eur na začatie rekonštrukcie múzea[N49]. Okrem toho vláda v roku 2025 prisľúbila ďalších 1,1 milióna eur na dokončenie prác[N45]. Tieto jednorazové kapitálové výdavky však neodrážajú typický ročný prevádzkový rozpočet.

Štruktúra príjmov bola zvyčajne nasledovná: dominovala regionálna dotácia, dopĺňaná príjmami z lístkov. Vstupné boli ponúkané za primerané ceny (približne 3-5 € bežne, zľavnené o 2 až 3 €, podľa názorov návštevníkov sú ceny rozumné)[N50]. Pri niekoľkých tisícoch návštevníkov ročne by predaj vstupeniek mohol priniesť desaťtisíce eur – čo však tvorilo menšiu časť financií. Ďalšie vlastné príjmy zahŕňajú predaj Warholových suvenírov a gadgetov (múzeum má obchod s publikáciami, tričkami, reprodukciami – ich sortiment je atraktívny pre fanúšikov pop-artu, takže generuje určitý príjem)[N50]. Múzeum tiež predávalo licencie na reprodukcie alebo do istej miery na použitie Warholovho obrazu (v spolupráci s The Andy Warhol Foundation for the Visual Arts v New Yorku – časť príjmov mohla pochádzať z tantiém za požičiavanie diel). Súkromní sponzori zatiaľ zohrávali menšiu úlohu – región sa skôr snažil múzeum financovať z verejných prostriedkov. Napriek tomu existovali partnerstvá so spoločnosťami na konkrétnych podujatiach (napr. technický sponzor výstavy alebo podpora veľvyslanectva USA pri výročných podujatiach).

Štruktúra nákladov múzea pred modernizáciou bola typická pre malú inštitúciu: najväčšiu časť tvorili personálne náklady (približne tucet zamestnancov), nasledovali náklady na údržbu budovy (energie, poistenie), náklady na programy (organizácia dočasných výstav, preprava diel, poplatky za pôžičky) a marketing. Po modernizácii sa zmení štruktúra – zvýšia sa náklady na udržiavanie väčšieho priestoru (energia, bezpečnosť, upratovanie), ale aj potenciál príjmu (viac návštevníkov, väčší obchod, možno kaviareň).

Ziskovosť komerčných aktivít múzea nie je cieľom sama o sebe (nezisková inštitúcia), ale vynakladajú sa snahy zvýšiť samofinancovanie. Po rekonštrukcii sa nové múzeum zameria na generovanie vyšších príjmov: plánujú sa nové služby (napr. prenájom priestorov na podujatia, rozsiahlejší obchod so suvenírmi, prípadne ponuka platených umeleckých workshopov). Predchádzajúce obchodné aktivity (obchod, lístky) pokrývali len malú časť nákladov, takže ich ziskovosť bola mierna.

Schopnosť získať externé finančné prostriedky je v prípade Warholovho múzea pôsobivá. Inštitúcia úspešne získala financovanie z viacerých zdrojov: z fondov EÚ (napr. cezhraničné programy s Poľskom – hoci väčšina prostriedkov na modernizáciu pochádzala zo štátneho rozpočtu, napr. vybavenie mohlo byť podporené fondmi ERDF), z nórskeho fondov (v minulosti sa žiadalo o grant na digitalizáciu Warholovho archívu, ktorý bol čiastočne realizovaný) a od zahraničných sponzorov (Nadácia Andyho Warhola darovala diela a podstatnú podporu, a nepriamo jej granty podporovali vzdelávacie programy). Najväčším úspechom je však získanie vládnej podpory – v roku 2025, vďaka lobingu regiónu, slovenská vláda súhlasila s pridaním chýbajúcich finančných prostriedkov potrebných na dokončenie investície a otvorenie múzea ešte tento rok[N46].

Výška dlhu múzea je nulová – ako verejná inštitúcia nevznikajú dlhy; všetky investície sú pokryté dotáciami. Akékoľvek krátkodobé záväzky (napr. za rekonštrukčné služby) sú zabezpečené zárukami od zakladajúcich orgánov.

Cenová politika je flexibilná a prispôsobená cieľu prilákať široké publikum. Vstupenky na renováciu pred zatvorením múzea mali rôzne ceny: okrem štandardných a zľavnených vstupeniek boli zavedené rodinné vstupenky, ako aj špeciálne ponuky (napr. lacnejšie vstupenky pre organizované skupiny, voľný vstup pre deti do 6 rokov a seniorov 70+ vo vybrané dni). Po znovuotvorení sa plánuje mierne zvýšiť ceny vstupeniek, v súlade s novou, bohatšou ponukou (možno zavedením drahšej vstupenky predĺženej vstupom na dočasné výstavy alebo využívaním interaktívnych atrakcií). Stojí za zmienku, že na turistickom trhu bude Warholovo múzeum súťažiť nie cenou, ale jedinečnosťou – a zahraniční turisti už považujú vstupné za primerané, aby mali možnosť vidieť Warholove originálne diela v Európe[N51].

Systém finančného výkazníctva a transparentnosti je štandardom pre verejné inštitúcie: múzeum predkladá finančné výkazy maršalskej kancelárii, ktoré sú následne súčasťou finančnej správy celého Prešovského regiónu. Najdôležitejšie údaje (príjmy, náklady, dotácie) sú verejne dostupné ako súčasť Verejného informačného bulletinu regiónu (Evaluatiaca správa programového budget PSK – rozpočtové správy vojvodstva obsahujú sekciu o múzeu)[N52]. Okrem toho sú všetky verejné zmluvy realizované múzeom (napr. tendri na stavebné práce v rámci modernizácie) otvorené na verejných obstarávacích platformách. Inštitúcia podlieha aj auditom – regionálna finančná kontrola a prípadne Najvyšší kontrolný úrad Slovenskej republiky skúmajú výdavky dotácií. Múzeum sa tiež snaží byť transparentné voči zahraničným partnerom – napríklad dôkladne evidovalo projekty financované z medzinárodných zdrojov.

Investičný potenciál múzea sa v súčasnosti využíva v bezprecedentnom rozsahu. Prebiehajúca investícia – komplexná rekonštrukcia a rozšírenie budovy – výrazne zvýši hodnotu majetku múzea a schopnosť vykonávať moderné aktivity. Po dokončení tejto investície (plánovanej na jeseň 2025) múzeum získa nové poschodie, vzdelávacie priestory na povale a strešnú terasu[N53], ako aj moderné multimediálne vybavenie. To poskytuje infraštruktúrnú základňu pre nasledujúce roky rozvoja. Ďalší investičný potenciál môže zahŕňať napríklad výstavbu konferenčného centra alebo tematického hotela v Medzilaborce v spolupráci s inými subjektmi – takéto nápady sa objavili v verejných diskusiách, aby sa naplno využila príťažlivosť značky Warhol. Samotné múzeum však pravdepodobne nebude komerčným investorom, zostane zamerané na modernizáciu výstav a prípadne nákup ďalších diel do zbierky (čo možno tiež považovať za investíciu do kultúrneho kapitálu).

Spolupráca so súkromným sektorom bola zatiaľ obmedzená, ale má šancu sa rozvíjať. Ako inštitúcia medzinárodného významu Warholovo múzeum priťahuje pozornosť sponzorov – v budúcnosti sú možné partnerstvá napríklad s veľkými americkými spoločnosťami pôsobiacimi na Slovensku (US Steel, T-Systems a pod.) alebo so súkromnými mecenášmi umenia. Už existuje voľné partnerstvo s The Andy Warhol Museum v Pittsburghu (hoci ide o verejnú inštitúciu v USA, spolupracuje aj prostredníctvom súkromnej nadácie), ako aj s rodinou Warholovcov, ktorá založila nadáciu na podporu umeleckých aktivít. Možno sa úloha sponzorov pri organizovaní dočasných výstav zvýši – napríklad firmy môžu sponzorovať organizáciu konkrétnej výstavy (výmenou za propagáciu). Miestna samospráva nevyklúčuje formulu verejno-súkromného partnerstva pri rozvoji okolia múzea (napr. vytvorenie servisných

zariadení pre turistov). Vo všeobecnosti však hlavné zdroje obživy a rozvoja budú naďalej pochádzať z verejného sektora, keďže ide o národnú inštitúciu dedičstva.

Štruktúra a zdroje:

Múzeum Andyho Warhola sa nachádza v Medzilaborci na ulici Andyho Warhola 748/36 – v budove postavenej v socialistickom období (70. roky), pôvodne ako komunitné centrum, ktorá bola v roku 1991 upravená na múzeum. Budova momentálne prechádza veľkou rekonštrukciou: pribudlo nové podlažie a interiéry boli modernizované, vrátane usporiadania strechy ako súčasť výstavy (vytvorené boli tzv. čierne skrinky – čierne priestory pre projekcie a dielne na povale a presklené terasy s výhľadom)[N53][N54]. Po modernizácii sa celková využiteľná plocha múzea výrazne zväčší, čím sa vytvoria moderné priestory pre trvalé a dočasné výstavy, vzdelávanie a rekreáciu návštevníkov.

Počet a typ múzejných zariadení: formálne múzeum pozostáva z jedného hlavného objektu (budovy) – nemá pobočky. Budova však po rozšírení bude mať rôzne funkcie: bude zahŕňať niekoľko výstavných miestností (galérií), multimediálne priestory, vzdelávacie štúdiá, konferenčnú a filmovú miestnosť a zariadenia (umelecké sklady, konzervačné štúdiá, administratívne miestnosti).

Výstavná plocha pred rekonštrukciou mala približne 500 m² (nachádzala sa na prízemí a prvom poschodí budovy). Obsahovala tri hlavné zóny: biografickú výstavu (Warholovcove rodinné pamiatky), výstavu Warholových diel (maľby, grafiky) a výstavu Pouličné umenie vs. Pop-art (diela umelcov inšpirovaných Warholom, ako Keith Haring, Roy Lichtenstein, Jean-Michel Basquiat a ďalší)[N55]. Po modernizácii môže výstavný priestor presiahnuť 1000 m² – pribudnú nové miestnosti a existujúce budú rozšírené. Skladové priestory sa tiež rozširujú – boli navrhnuté moderné umelecké sklady s klimatizáciou, čo je kľúčové pre uloženie Warholovej originálnej grafiky. Okrem toho je plánovaný digitalizačný workshop a archív, kde budú uložené dokumenty a digitálne kópie zbierok. Vzdelávací priestor sa po prvýkrát objaví v takomto rozsahu – tieto čierne skrinky na novom poschodí sa stanú dielňami a pohlcujúcimi priestormi, kde sa skupiny (napr. mladí ľudia) budú môcť zúčastňovať interaktívnych aktivít, sledovať filmy o Warholovi alebo vytvárať vlastné pop-artové umenie (napr. sieťotlač)[N53][N56].

Technický stav budovy pred modernizáciou bol opísaný ako zlý – budova mala zatekajúcu strechu a zastarané inštalácie, čo vyžadovalo naliehavú renováciu[N57]. Práve tento zlý stav sa stal impulzom pre komplexnú rekonštrukciu. V súčasnosti (2025) je stav budovy už výrazne zrekonštruovaný: väčšina stavebných prác je dokončená – konštrukcia bola zosilnená, strecha, okná, elektrické a klimatizačné inštalácie boli vymenené a nainštalované moderné osvetlenie a monitorovanie[N58]. Prebieha inštalácia finálneho vybavenia (kamery, osvetlenie displejov, podlahy a pod.)(N58]. Po otvorení bude múzeum jedným z najmodernejších múzejných zariadení na Slovensku.

Úroveň architektonickej prístupnosti nového múzea bude prispôbená moderným štandardom: plánované sú výťahy a rampy pre osoby so zdravotným postihnutím (predtým mala budova len schody – teraz, vďaka pridaniu výťahu, bude každé poschodie prístupné). Široké priechody, žiadne prahy a špeciálne prispôbené toalety zabezpečia pohodlie pre ľudí na vozíku. Aj pre starších ľudí a rodiny s kočíkmi sa budova stane priateľskou.

Zdroje zbierok Warholovho múzea sú mimoriadne cenné, hoci nie sú také rozsiahle ako v historických múzeách. Zbierka je rozdelená na dve hlavné časti: osobné pamiatky a dokumenty

súvisiace so životom rodiny Warholovcov a zbierku umeleckých diel (diela Andyho Warhola a ďalších pop-artových umelcov). Biografické zbierky zahŕňajú m.in: autentické predmety patriace Andymu (filmový fotoaparát, fotoaparát, slnečné okuliare, gréckokatolícka modlitebná kniha rodiny Warholovcov od začiatku rodiny Warholovcov). devätnásteho storočia[N59], kúsok oblečenia – bunda z hadie kože, sako, kravata a podobne. [N60][N61]). Nachádzajú sa tu aj listy, rodinné dokumenty, fotografie a jedinečný krstný plášť Warholovcov (v ktorom boli Andy a jeho bratia pokrstení) – rodinná relikvia svedčiaca o umelcových rusínskych koreňoch[N60]. Táto časť zbierky má veľkú historickú a sentimentálnu hodnotu. Druhá časť – diela Andyho Warhola – obsahuje široké zastúpenie jeho tvorby, hoci treba poznamenať, že ide prevažne o diela na papieri a podpísané tlače, nie o slávne originálne akrylové maľby (tie sa nachádzajú najmä v Pittsburghu). Zbierka Medzilaborec zahŕňa m.in Warholove originálne sieťotlače (serigrafie, napr. zo série Campbellova polievka, Marilyn Monroe, kvety, lebky, autoportréty a pod.)[N62][N63]. Majú tiež vzácne diela mimo popu, napríklad jedno z jeho skorých farebných umeleckých diel z brožúry z 50. rokov "In the Bottom of My Garden" (obdobie pred pop-artom)[N63]. Celkovo je vystavených niekoľko desiatok Warholových diel súčasne a vlastná zbierka múzea pozostáva z niekoľkých stoviek predmetov (niektoré z nich sú darmi od Warholovej nadácie v New Yorku a vkladmi od súkromných zberateľov)[N64]. Dopĺňa ho moderná stála výstava "Pouličné umenie vs. Pop art", vytvorený v múzeu v posledných rokoch, prezentujúci diela umelcov, ktorí Warhola osobne poznali alebo pokračujú v jeho odkaze[N55]. Tam môžete vidieť originálne diela umelcov ako Keith Haring, Roy Lichtenstein, Robert Indiana, Jean-Michel Basquiat, ako aj súčasných pouličných umelcov (napr. Bambi, Poppy)[N55]. To robí zbierku Warholovho múzea mimoriadne atraktívnou – kontrastovaním ikon pop-artu s ich napodobňovateľmi ukazuje širší kontext umenia 60. a 80. rokov a jeho vplyvy. Tieto zbierky sú čiastočne vo vlastníctve múzea a čiastočne sú dlhodobými vkladmi alebo výpožičkami (napr. diela Lichtensteina alebo Basquiata môžu byť sprístupnené zahraničnými zberateľmi v rámci spolupráce).

Stav zachovania zbierok je pre múzeum prioritou – pôvodná grafika a dokumenty sú citlivé na svetlo a vlhkosť, preto bolo potrebné zabezpečiť vhodné podmienky. Vďaka modernizácii bola budova vybavená systémom HVAC (klimatizácia – teplota, vlhkosť) a novým LED osvetlením s intenzitou vhodnou pre umelecké diela[N58]. Múzeum už dodržiavalo konzervačné štandardy: Warholove diela boli uchovávané v kontrolovaných podmienkach a mnohé z nich boli naskenované v rámci digitalizačného projektu, ktorý slúži nielen popularizácii, ale aj dokumentácii tohto stavu. Múzeum zamestnáva umeleckého konzervátora alebo špecialistov z národných múzeí, ktoré potrebujú renováciu. Napríklad pred výstavou v Krakove v roku 2025 prešli niektoré predmety konzervačnou kontrolou, aby sa overil ich stav pred prepravou[N65]. Vo všeobecnosti sú zbierky udržiavané vo veľmi dobrom stave – aj vďaka relatívne "mladému" veku exponátov (väčšina z nich sú predmety z 20. storočia).

Úroveň bezpečnosti v Warholovom múzeu bola výrazne posilnená. V súčasnosti sa inštaluje pokročilý alarmový systém a CCTV monitorovanie (CCTV), ktoré pokrývajú všetky výstavné haly a sklady[N58]. Alarmový systém je pripojený k ovládaciemu panelu s fyzickou ochranou – pravdepodobne bude v budove nepretržite prítomný strážca alebo zásahová skupina. Okrem toho budú vystavené jednotlivé obzvlášť cenné predmety (napr. Warholova najcennejšia ručne podpísaná grafika, Warholova modlitebná kniha) v zamykateľných laminovaných sklenených vitrínach a miestnosti budú vybavené pohybovými a blízkostnými senzormi. V predchádzajúcich rokoch, napriek skromnejším financiám, múzeum tiež strážilo bezpečnosť – neboli zaznamenané žiadne prípady krádeží.

Technické vybavenie nového múzea z neho urobí interaktívne kultúrne centrum. Plánujú sa prvky virtuálnej a rozšírenej reality: návštevníci budú môcť stráviť až tri hodiny v "znovuotvorenom interaktívnom múzeu", čo naznačuje prítomnosť pútavých multimediálnych inštalácií[N66]. Podľa oznámenia boli vytvorené priestory na pohlcujúce zážitky, kde je možné premietiť filmy a projekcie na steny a stropy, aby divák zoznámil so svetom Warhola. V budove boli nainštalované moderné audio systémy (zvukový systém na premietanie Warholových filmov, možno viacjazyčné audio-sprievodce) a video systémy. Budú tam miestnosti s interaktívnymi dotykovými obrazovkami, ktoré rozprávajú o vzniku diel, stanice na tvorbu pop-artu vlastnými rukami (napr. Andyho digitálna Factory, kde návštevník pretransformuje svoju vlastnú fotografiu v štýle Warhola). Vzdelávacie vybavenie bude zahŕňať aj VR – je možné, že sa objavia VR okuliare, vďaka ktorým môžete vstúpiť do virtuálnej továrne v New Yorku v 60. rokoch (takéto myšlienky boli naznačované v médiách). Okrem toho bude múzeum mať kino miestnosť na premietanie Warholových filmov (jeho experimentálne filmy Screen Tests a Andy Warhol TV sú súčasťou stálej expozície, premietané na obrazovkách v slučke)[N67]. Boli tiež zakúpené technické skladovacie zariadenia – napríklad špecializované skrinky s reguláciou vlhkosti. Celok robí z Warholovho múzea technologicky modernú inštitúciu, ktorá nemá obdoby v regióne.

Logistické zariadenia zahŕňajú predovšetkým prepravu umeleckých diel a infraštruktúry. Múzeum spolupracuje s profesionálnymi dopravnými spoločnosťami na preprave umeleckých diel (napr. v roku 2025 bolo zapožičaných 140 predmetov na výstavu do Krakova, preprava so špeciálnymi boxmi a konvoj)[N65]. Má vlastné firemné vozidlo na prepravu menších vecí a na riešenie organizačných záležitostí (Medzilaborce je ďaleko od centier, preto je dôležitá mobilita zamestnancov). Sklady sú vybavené elektronickým záznamovým systémom – katalóg zbierok je počítačovo spracovaný; Plánuje sa RFID označovanie najcennejších predmetov na monitorovanie ich umiestnenia. Čo sa týka aktuálnych potrieb (výstavné materiály, grafiky), múzeum ich dováža z väčších miest (Košice, Bratislava).

Počet zamestnancov pred zatvorením múzea bol približne 12 na plný úväzok (riaditeľ, 2-3 kurátori, 1 archivár, 1 pedagóg, 1 marketingový špecialista, 2 pokladníci/sprievodcovia, 1 konzervátor, 1 administrátor, 1 upratovač). Po otvorení sa plánuje zvýšiť počet zamestnancov – možno až na ~20 pracovných miest na plný úväzok, aby sa zvládla zvýšená návštevnosť a nové úlohy. Už v letnej sezóne 2020, keď sa zaznamenávali rekordy návštevnosti, musela byť posádka asistovaná sezónne[N68]. Nárast počtu zamestnancov sa bude týkať m.in prevádzky novej kaviarne a obchodu (ak budú v budove postavené), bezpečnosti (väčšie zariadenie pod trvalým dohľadom) a programového oddelenia (viac výstav a podujatí).

Kvalifikácia zamestnancov je vysoká – v predmetnom odbore má každý vysokoškolský titul (dejiny umenia, kultúrne štúdiá) a niektorí aj akademické tituly. Mnohí zamestnanci sú bilingválni (slovenčina a angličtina, niektorí hovoria aj poľsky alebo rusinsky, čo je v tomto regióne výhodou). Školenia v oblasti nových technológií boli a budú realizované tak, aby zamestnanci mohli ovládať multimediálne zariadenia a navigovať s použitím nových nástrojov.

Miera zamestnanosti dobrovoľníkov nie je oficiálne zverejnená, ale múzeum zatiaľ takmer nevyužíva dobrovoľníkov vo veľkom rozsahu. Niekedy miestni nadšenci alebo študenti pomáhali s organizáciou festivalov (napr. Warholove narodeniny). Je možné, že po znovuotvorení múzeum spustí dobrovoľnícky alebo umelecký stážový program – aby zapojilo komunitu a odľahčilo personál s vysokou účasťou. Už v roku 2020 riaditeľ naznačil potrebu podpory (kvôli nedostatku stravovacej infraštruktúry v Medzilaborci spomenul, že sa niekedy

cíti trápne z nedostatku služieb pre hostí – to naznačuje, že bude potrebné širšie zapojenie komunity do dopravných služieb)[N69][N70]. Preto je možné, že sa objavia miestni dobrovoľníci (napr. školská mládež), ktorí pomáhajú informovať turistov, najmä počas hlavnej sezóny.

Dosah a dopad:

Múzeum Andyho Warhola má medzinárodný dosah, ďaleko presahuje Karpaty. Napriek svojej polohe v malom meste každoročne priťahuje hostí z celého sveta, ktorí sa zaujímajú o pop-art a Warhola. V rokoch pred rekonštrukciou navštívilo zariadenie približne 15-20 tisíc ľudí ročne, v rekordných rokoch až 30 tisíc[N39]. Dôležité je, že až 70 % návštevníkov tvorili cudzinci – prevládali Poliaci, ako aj turisti z Českej republiky, Nemecka, Veľkej Británie, Francúzska a Talianska[N71]. V porovnaní s tým boli miestni Slováci menšinou návštevníkov (pred pandémiou). Ide o nezvyčajnú štruktúru pre slovenské regionálne múzeá a svedčí o význame Warholovej značky vo svete. Pandémia COVID-19 dočasne zmenila profil – v lete 2020, s cestovnými obmedzeniami, bolo 80 % hostí Slovákov, čo viedlo k rekordnému počtu návštevníkov v lete (13 tisíc v júli a auguste 2020)[N68]. Za normálnych okolností je však Warholovo Medzilaborce cieľom predovšetkým pre cudzincov na umeleckých púťach.

Profil návštevníkov je nasledovný: zahraniční turisti – dospelí (milovníci umenia, takzvaní jedineční návštevníci prichádzajúci špeciálne kvôli múzeu) dominujú[N72]. Ako to režisér vyjadril, ide o jedinečných turistov, pre ktorých je to cieľ sám o sebe, pretože "do Medzilaborce by neprišli kvôli ničemu inému"[N72]. Medzi nimi je mnoho ľudí s vysokou úrovňou vzdelania a kultúrneho povedomia (umelci, študenti umeleckých akadémií, zberatelia, Warholovi fanúšikovia). Okrem toho sa konajú školské a mládežnícke výlety – najmä z Poliakov (napr. študenti umeleckých škôl z Podkarpací často navštevujú Warholovo múzeum ako súčasť vzdelávacích výletov) a zo Slovenska (úrady regiónu sa snažia toto miesto popularizovať medzi vlastnou mládežou). Sú tu tranzitní turisti (napr. Poliaci cestujúci na dovolenku na Slovensko alebo do Maďarska, ktorí odbočujú z trasy, aby navštívili múzeum, ktoré je obľúbené medzi motorizovanými cestovateľmi – preto bolo parkovisko pred múzeom cez víkendy v lete plné poľských autobusov). Vekové rozpätie hostí je široké: od študentov až po seniorov (pre mnohých ľudí stredného a vyššieho veku je Warhol ikonou ich mladosti 60. a 80. rokov, preto radi navštevujú jeho múzeum). Ekonomický status návštevníkov môže byť stredný alebo vyšší – nejde o lacnú turistiku s batohom, ale o uvedomelého kultúrneho turistu, ktorý je ochotný investovať čas a prostriedky, aby sa dostal do vzdialeného Medzilaborca.

Geografický rozsah vplyvu je globálny: múzeum je v umeleckých kruhoch po celom svete známe ako jediné Warholovo múzeum v Európe. Najväčšie geografické skupiny tvoria Poliaci a Česi (blízkosť), Nemci a Briti (Warhol je populárny v západnej Európe), Američania (prichádzajú Warholovi nadšenci, niekedy Warholova rodina alebo priatelia) a v posledných rokoch rastie počet turistov z Ázie (Japonsko, Kórea – Warhol je tam cenený a správy o múzeu v Európe sa šíria v turistických médiách). Múzeum sa snaží ešte viac rozšíriť svoj dosah tým, že sa zapája do globálnych podujatí – napríklad spolupracuje s Warholovým múzeom v Pittsburghu (USA), ktoré stavia transatlantický most.

Pôsobí tiež v **rámci formálnej medzinárodnej spolupráce** : organizuje spoločné výstavné projekty – napríklad výstavné výmeny s USA (diela Medzilaborzeca boli hostené v Pittsburghu a diela boli dovezené odtiaľ na Slovensko)[N73]. Spolupráca s Poľskom je dôležitým aspektom: vďaka partnerstvu medzi Malopoľským regiónom a Prešovským regiónom sa konala veľká výstava "Andy Warhol. Dialóg s pop-artom", na ktorý Warholovo múzeum zapožičalo

až 140 predmetov zo svojej zbierky[N65][N74]. Patronát tejto výstavy prevzalo vedenie Małopolskej a výstava v novom vedeckom centre Cogiteon v Krakove bola prvou takto rozsiahlou výstavou Warholových diel v Poľsku, realizovanou v spolupráci s múzeom v Medzilaborciach[N59][N74]. To dokazuje aktívnu zahraničnú politiku inštitúcie – zdieľa svoje zbierky a know-how, získava publicitu a kontakty.

Účasť v múzejných sieťach a priemyselných organizáciách je zrejmá: Warholovo múzeum patrí do Rady múzeí Prešovského kraja a do Asociácie slovenských múzeí a galérií. Okrem toho je vďaka svojmu profilu členom Medzinárodnej rady múzeí (ICOM) v sekcii múzeí moderného umenia. Neformálne je tiež súčasťou globálnej "Warholovej rodiny" – udržiava vzťahy s nadáciami a múzeami nesúcimi Warholovo meno (v Pittsburghu, ako aj s menšími centrami ako Warhol Museum of Art vo Fance v Japonsku – ktoré existuje od roku 2013, alebo s putovnými výstavami). Warholovo múzeum v Medzilaborciach je niekedy uvádzané ako prípadová štúdia na medzinárodných konferenciách (v kontexte múzeí venovaných jednej osobe/umelcovi).

Vzťahy s miestnou komunitou Medzilaborzeca sú zložené: na jednej strane je múzeum pýchou regiónu, na druhej strane obyvatelia cítia, že len nedávno sa investovalo do infraštruktúry, aby sa využil prílev turistov. Každý rok múzeum organizuje podujatia otvorené komunite: napríklad oslavy narodenín Andyho Warhola v auguste (koncerty, workshopy pre deti, často s účasťou Warholovej neteri – Dr. Very Wałach, ktorá žije na Slovensku), alebo Medzilaborzec Days s vernisážami. Vzdelávacie sa múzeum snaží zapojiť miestnu mládež – pozýva školy z okolia (Humenne, Stropkov, Svidník) na workshopy o pop-arte, organizuje umelecké súťaže. Po rekonštrukcii plánuje ešte viac otvoriť priestory obyvateľom – dielne budú využívané aj miestnymi umelcami a deťmi na realizáciu projektov. V rozhovoroch režisér tiež spomína výzvy: hostia sa sťažujú na nedostatok turistických zariadení (reštaurácie, ubytovanie) v Medzilaborci, čo je téma, ktorú by mala riešiť komunita a miestne úrady[N69]. Preto sa múzeum snaží spolupracovať s mestom na vytváraní napríklad stravovacích zariadení alebo turistických informácií – aby z toho mali aj obyvatelia ekonomický úžitok.

Postavenie múzea v médiách a na internete je veľmi vysoké pre inštitúciu z tak malého mesta. Warholovo múzeum je v národnej i zahraničnej tlači často opisované ako atrakcia mimo vyšliapaných ciest – napríklad britský The Telegraph uverejnil článok, ktorý zdôraznil jedinečnosť Warholovej veľkej zbierky v "zabudnutom kúte Slovenska"[N75]. Múzeum sa pravidelne objavuje v národných kultúrnych médiách, najmä v kontexte oznamov výstav (v roku 2019 bola široko propagovaná výstava Banky and Poppy, v roku 2020 výstava Keith Haring[N44]). Okrem toho médiá informujú o dochádzke a pokroku rekonštrukcie – napríklad portál Košice Online uskutočnil rozsiahly rozhovor s riaditeľom Cubjakom v roku 2020[N49][N70], spravodajská televízia TA3 pripravila materiály o predĺženej modernizácii v roku 2025 (bola poskytnutá vládna podpora)[N76][N39]. Múzeum sa spomína aj v poľských médiách – napríklad Tygodnik Powszechny o ňom písal v kontexte Warholovho fenoménu a problémov obdobia pred zmenou vedenia[N77].

Aktivita na sociálnych sieťach je intenzívna: múzeum má oficiálnu facebookovú fanstránku (pravidelne aktualizovanú, viac ako niekoľko tisíc sledovateľov), Instagramový účet s unikátnymi fotografiami výstav a podujatí[N78], ako aj YouTube kanál (kde boli napríklad počas pandémie zverejnené virtuálne prehliadky). V roku 2020 múzeum investovalo do online marketingu – riaditeľ zdôraznil, že počas lockdownu bolo vytvorených veľa video materiálov a vonkajšia kampaň (plagáty, mestské svetlá v mestách) na podporu návštev v lete [N72]. To

prinieslo dôsledky v podobe nárastu domácich návštevníkov. Sociálne médiá tiež zohrávajú úlohu pri budovaní komunity Warholových fanúšikov – napríklad boli zverejnené zaujímavé fakty z Andyho života, ktoré publikum zaujali komentármi.

Uznanie značky Warhol Museum je veľmi vysoké – dá sa povedať, že ide o najznámejšie múzeum na východnom Slovensku v zahraničí. Aj ľudia, ktorí nikdy neboli v Medzilaborci, často počuli o existencii tohto múzea, ak ich zaujíma moderné umenie. Samozrejme, značka je postavená samotným menom Warhol – jedným z najslávnejších mien v umeleckom svete. Múzeum to šikovne využíva tým, že sa zapája do globálnej diskusie o Warholovi. Pre prešovský región sa značka múzea stala tak dôležitou, že Warhol sa používa v propagačných materiáloch regiónu (napr. slogany ako "príďte k nám zistiť, odkiaľ Warhol pochádza").

Ekonomický dopad na región je významný a neustále rastie. Warholovo múzeum je hlavnou turistickou atrakciou oblasti – bez neho by sem prišlo len málo turistov. Vďaka múzeu sa v regióne Medzilaborce rozvinula malá turistická infraštruktúra: bolo postavených niekoľko penziónov a súkromných ubytovaní, objavili sa kaviarne a obchody so suvenírmi (hoci ich stále nie je dosť). Prílev návštevníkov prináša príjmy miestnym podnikateľom – napríklad čerpacia stanica, reštaurácia, obchod s potravinami, rekordne zvyšuje obrat počas sezóny, keď denne prichádzajú stovky návštevníkov[N68]. Samotné múzeum zamestnáva ľudí (poskytuje prácu asi tuctu rodín) a po rozšírení môže zvýšiť zamestnanosť. Okrem toho priťahuje štátne investície do regiónu (napríklad investícia 13 miliónov eur znamená aj pracovné miesta pre staviteľov a poskytovateľov služieb). Takže môžeme hovoriť o multiplikátorskom efekte: Warhol sa stal značkou, ktorá poháňa miestny rozvoj – dokonca existujú plány vytvoriť zábavnú a gastronomickú zónu s pop-artovými motívami v Medzilaborci. Dlhodobu, ak sa prognózy vedenia naplnia a návštevnosť vzrastie na ~50-60 tisíc ročne[N39], ovplyvní to vytváranie nových pracovných miest v cestovnom ruchu (sprievodcovia, doprava, reštaurácie). Zatiaľ sa región stále učí využívať tento potenciál – mentálne prechádza premenou z zabudnutého kúta na turistickú destináciu. Na záver, Warholovo múzeum je ekonomickým katalyzátorom pre región Zemplín: generuje turistickú dopravu, podporuje región vo svete a núti zlepšovať infraštruktúru (napr. prístupové cesty, ktoré boli modernizované, aby sa autobusom ľahšie dostal). Na makro úrovni je to samozrejme úzka atrakcia (nie milióny turistov), ale na miestnej úrovni je jeho dopad prelomový.

Typ a profil činnosti:

Múzeum Andyho Warhola je veľmi špecializovaná inštitúcia: je to biografické a umelecké múzeum venované jednému tvorcovi a fenoménu pop artu. Témy múzea sa zameriavajú na život a dielo Andyho Warhola a na moderný pop-art v globálnom a lokálnom kontexte. Podstatný rozsah výstavy zahŕňa nielen miestne prvky (pôvod rodiny Warholovcov, vplyv karpatských koreňov a gréckokatolíckeho náboženstva na Andyho umenie)[N59], ako aj medzinárodné prvky (rozvoj pop-artu v Amerike, sieť Warholových kontaktov s inými umelcami, univerzálny charakter jeho umenia). Vďaka tomu majú trvalé výstavy zároveň biografický aj kultúrny rozmer: ukazujú Warhola ako umelca s rusínskymi koreňmi a ako ikonu svetovej popkultúry. Typ múzea je inštitúcia s trvalými expozíciami, ktoré sú otvorené počas celého roka (okrem období rekonštrukcie). Nie je to sezónne múzeum – môžete ho navštíviť kedykoľvek počas roka, hoci vrchol je v lete. Múzeum intenzívne rozvíja interaktívnu a multimediálnu zložku, približujúc sa formátu zážitkového múzea. Po dokončení modernizácie bude múzeum prevažne interaktívne – plánuje sa, že hostia sa počas prehliadky zapoja do rôznych aktivít (napr. vytvorenie Warholovej vlastnej grafiky, účasť na multimediálnych

prieskumoch ako "Čo by dnes Warhol maľoval?"). Virtuálne prvky sa môžu objaviť vo forme virtuálnych sprievodcov a možno aj digitálneho avatara Warhola (takéto myšlienky sa objavili v dizajnoch moderných múzeí). Warholovo múzeum nie je virtuálne múzeum v zmysle výlučne online inštitúcie, ale má bohatú online prítomnosť a digitálne úložiská, čo ho robí čiastočne virtuálnym pre tých, ktorí nemôžu prísť. Inovativnosť výstavy je na veľmi vysokej úrovni. Ešte skôr, s obmedzenými prostriedkami, sa múzeum snažilo prezentácie spraviť atraktívnejšími – usporiadanie stálej expozície Warholových diel bolo koncipované v štýle pop artu: diela na pozadí farebných tapiet inšpirovaných Warholovými dielami, tvoriace jednu umeleckú inštaláciu[N64]. Na najnovšej výstave Street-art vs. Pop-art využíval moderný dizajn a kontrast medzi rôznymi médiami (maľby, inštalácie, nástenné maľby v halách), čo z neho robí jedinečnú výstavu svojho druhu[N55]. Po otvorení modernizovaného múzea bude úroveň interaktivity ešte vyššia – ako už bolo spomenuté, návštevníci budú môcť aktívne preskúmať výstavy až 3 hodiny[N39]. To naznačuje, že tam nájdú napríklad VR/AR stanice (napr. Warholovo virtuálne štúdio Factory zo 60. rokov, kde sa môžete stretnúť s virtuálnymi pravidelnými návštevníkmi ako Lou Reed alebo Edie Sedgwick), multimediálne inštalácie reagujúce na pohyb alebo zvuk (napr. miestnosť s popovými vizuálnymi efektmi) a možno aj prvky gamifikácie (zbieranie bodov za vyriešené kvízy o Warholovi). Nepochybne Warholovo múzeum túži byť jedným z najmultimediálnejších umeleckých múzeí v regióne.

Stupeň tematickej špecializácie je veľmi vysoký – je to vlastne monografické múzeum umelca a jeho umeleckého smerovania. Na rozdiel od regionálnych múzeí sa nezaobrá širokým spektrom tém, ale skúma umenie pop-artu a život Warhola. To ho robí mimoriadne atraktívnym pre určité publikum (milovníkov Warhola), zatiaľ čo pre ľudí, ktorí nemajú radi moderné umenie, môže byť menej zaujímavý. Múzeum sa s tým vyrovnáva rozširovaním kontextu – napríklad prezentáciou prvkov populárnej kultúry 60. a 80. rokov, ktoré zaujmú širšie publikum (hudba, móda, experimentálny film Velvet Underground).

Počet a rozmanitosť dočasných výstav vo Warholovom múzeu je pôsobivý, vzhľadom na veľkosť inštitúcie. Inštitúcia sa snaží usporiadať významnú dočasnú výstavu aspoň 1-2-krát ročne, často v spolupráci s inými galériami. Príklady z posledných rokov: v roku 2019 medzinárodná street-art výstava Banksy & Poppy (vystavená spolu s Kunsthalle v Košiciach)[N44], v roku 2020 prvá samostatná výstava diel Keitha Haringa na Slovensku (predstavujúca ~40 diel z jeho pop-shopov, importovaných zo zahraničných zbierok)[N79]. Múzeum tiež organizovalo retrospektívy menej známych, ale príbuzných umelcov, ako Paul Warhol (Andyho brat) a James Warhol (synovec, tiež umelec). Rozmanitosť týchto výstav je značná: od klasických prezentácií grafiky, cez multimediálne inštalácie (Banksy & Poppy obsahovali prvky videoartu), až po vzdelávacie výstavy (napr. v minulosti Warholov Absolute – filmová výstava s workshopmi pre mladých ľudí, dokumentujúca Warholov fenomén). Plány do budúcnosti sú pokračovať v tomto trende – vďaka väčšiemu priestoru bude možné súčasne vystaviť aj niekoľko hosťovských výstav.

Vedecké a výskumné aktivity Warholovho múzea spočívajú najmä vo výskume a dokumentovaní života umelca a popularizácii poznatkov o pop-arte. Zamestnanci múzea (napr. Michal Bycko) vykonávali prieskumy v amerických a slovenských archívoch, čo viedlo k vydaniam kníh – napr. katalógov sprevádzajúcich výstavy, článkov v časopisoch o rusínskych vplyvoch vo Warholovom umení. Múzeum neprevádzkuje vlastnú sériu vydávania periodík, ale je prítomné v odbornej literatúre – spolu s univerzitami (napr. Univerzitou v Prešove) organizovalo vedecké sympóziá o Warholovi. Napríklad pri príležitosti 20. výročia múzea bola

zorganizovaná medzinárodná konferencia, ktorej materiály boli publikované v zbierke. Okrem toho je múzeum partnerom akademického výskumu – napríklad študenti umenia a kultúrnych štúdií píše diplomové práce o Warholovom múzeu a využívajú archív inštitúcie. Spolupráca s univerzitami je preto živá: Filozofická fakulta Univerzity v Prešove v správe spomína spoluprácu s MMUAW na projektoch popularizujúcich pop-art[N80].

Vzdelávacia ponuka múzea je zameraná na konkrétne skupiny. Nie je to klasické historické múzeum, takže workshopy pre deti musia byť vynaliezavé: napríklad múzeum organizovalo kurzy, kde deti vytvárali vlastné komiksy a plagáty v štýle pop-artu, aby Warhola spoznali prístupným spôsobom. Pre stredné školy boli múzejné lekcie (téma: "Andy Warhol – kráľ pop-artu z Mikové" – Miková je rodná dedina Warholových rodičov, asi dvanásť kilometrov od Medzilaborzca). Po rozšírení sa vzdelávacia ponuka výrazne rozšíri – ako už bolo spomenuté, vytvoria sa priestory venované workshopom, kde múzeum plánuje pravidelne organizovať umelecké kurzy pre mladých ľudí z regiónu (čo môže pomôcť s kultúrnou animáciou v pomerne zanedbanej oblasti). Možno bude program umeleckých rezidencií alebo letných táborov pre mladých umelcov (táto myšlienka sa objavila v diskusiách – prilákať ľudí do Medzilaborzecu a ponúknuť im príležitosť tvoriť v Warholovom inšpiratívnom prostredí).

Vydavateľské a propagačné aktivity Warholovho múzea sú veľmi aktívne. Katalógy výstav patria medzi najdôležitejšie publikácie (napr. bohato ilustrovaný katalóg výstavy "Dialóg s pop-artom", vydaný spolu s Małopolskom v roku 2025, obsahujúci popisy Warholových diel a rusínskeho kontextu[N65]). Múzeum tiež vydáva vzdelávacie brožúry – napríklad minisprievodcu Warholovým životom v slovenčine, poľštine a angličtine, dostupný návštevníkom. V oblasti propagácie je múzeum vzorovým príkladom – intenzívne marketingové kampane (ako tá z roku 2020 s mestskými svetlami vo veľkých mestách na Slovensku[N72]) sa medzi verejnými inštitúciami vyskytujú len zriedka, a tu priniesli merateľný efekt. Múzeum pravidelne hostí novinárov (napr. organizuje tlačové turné pre médiá z Bratislavy alebo zo zahraničia na prezentáciu nových výstav), spolupracuje s influencermi (správy z múzea sa objavili na cestovateľských blogoch a YouTube kanáloch o umení).

Spolupráca s umelcami, kultúrnymi inštitúciami a školami je zapísaná v DNA Warholovho múzea. Múzeum pozýva súčasných umelcov na spoluprácu – napríklad v roku 2019, v rámci výstavy Bandy & Poppy, prišli do Medzilaborce pouliční umelci z Londýna a Bratislavy, kde viedli graffiti workshopy a jamy s miestnou mládežou. Inštitúcia neustále spolupracuje s Warholovým múzeom v Pittsburghu – nielen zoznamovaním predmetov, ale aj konzultáciami pri výstavných scenároch (kurátori z Pittsburghu podporili reorganizáciu stálej expozície v Medzilaborciach a zdieľali svoje skúsenosti). Okrem toho je múzeum v kontakte s Museum of Modern Art v New Yorku (MoMA) a ďalšími galériami v USA, keďže Warhol je súčasťou širšieho dedičstva amerického umenia. Spolupráca s poľskými inštitúciami – ako je Krakov (Cogiteon) – ukázala, že je možné spoločne zorganizovať významný projekt, ktorý pravdepodobne bude pokračovať[N74][N81]. Múzeum spolupracuje s miestnymi školami v oblasti workshopov a s univerzitami (np. ASP v Krakove, Hudobná akadémia v Krakove) – na rozvoji vedeckého obsahu pre výstavu[N65].

Na záver, profil činnosti Warholovho múzea je jasne zameraný na spojenie funkcií galérie moderného umenia (prezentácia a propagácia pop-artu) s vzdelávacím a kultúrnym centrom regiónu (integrácia miestnej komunity prostredníctvom umenia) a výskumným centrom (zhromažďovanie a zdieľanie poznatkov o Warholovi). Táto mnohostranná povaha v kombinácii s globálnou značkou z nej robí inštitúciu mimoriadneho charakteru.

Kvalita a spokojnosť so službami:

Úroveň spokojnosti návštevníkov Warholovho múzea je vo všeobecnosti vysoká – mnohí návštevníci opisujú návštevu ako pozitívne prekvapenie a oceňujú, že v malom meste Medzilaborce našli svetové umenie[N51]. Na TripAdvisore má múzeum solídne recenzie (pred dočasným zatvorením malo priemerné hodnotenie okolo 4/5). Turisti vo svojich recenziách píšú, že hoci je múzeum malé, ponúka zaujímavý pohľad na Andyho históriu a umenie – chvália kombináciu rodinných línii s pôvodnými dielami umelca[N51]. Počet recenzií online je na dané miesto významný: stovky recenzií na TripAdvisore a Google Maps. Väčšina z nich je pozitívna alebo veľmi pozitívna: napríklad jedna z recenzií hovorí: "Celé múzeum je radosť navštíviť. Dostupné ceny a dobrý výber suvenírov. Najlepšia je krátka časť o histórii Warholovho života... a prečo tu vzniklo také mimoriadne múzeum"[N50]. To naznačuje, že návštevníci ocenia nielen zbierky, ale aj príbeh, ktorý vysvetľuje kontext vzniku múzea (prečo práve Medzilaborce – pretože odtiaľ pochádza rodina Warholovcov). Negatívne názory sú zriedkavé a zvyčajne sa týkajú vonkajších faktorov: napríklad niekto sa môže sťažovať na dlhú dochádzku alebo nedostatok iných atrakcií v meste, ale samotné múzeum nekritizuje. Kvalita recenzií na webových stránkach je vysoká – v rebríčku Things to do v Prešovskom regióne je Warholovo múzeum na čele odporúčaných miest a mnohé cestovateľské blogy (vrátane poľských) ho nadšene opisujú ako "klenot" a "povinnosť vidieť" pre fanúšikov popkultúry.

Dostupnosť informácií pre návštevníkov bola vylepšená. Múzeum prevádzkuje dvojjazyčnú webovú stránku (slovensky a anglicky)[N43], kde nájdete praktické informácie a historické prehľady. Na mieste sú všetky popisy a tabule v múzeu minimálne dvojjazyčné (slovensko-anglicky) a často aj poľské, vďaka početným poľským hosťom. Katalógy a sprievodcovia boli vydané v niekoľkých jazykoch, ktoré je možné počas prehliadky zakúpiť alebo požičať. Okrem toho je personál pripravený slúžiť v cudzích jazykoch – kľúčoví zamestnanci hovoria plynule po anglicky, niektorí po poľsky a dokonca aj rusínsky (čo oceňujú turisti z USA s ruskými koreňmi). Múzeum tiež odpovedá na e-maily a dopyty v angličtine, čo nie je bežné vo všetkých inštitúciách v regióne.

Zákaznícky servis je na profesionálnej úrovni a veľmi oddaný. Počas obdobia zvýšenej dopravy (napr. v lete 2020) režisér predával vstupenky sám a vítal hostí, aby zlepšil služby[N82][N70]. Sprievodcovia (keď je objednaná prehliadka so sprievodcom) sú schopní – často sú to mladí nadšenci umenia, ktorí dokážu odovzdávať vedomosti farebným a anekdotickým spôsobom (napríklad rozprávaním zaujímavých faktov o Warholovi, ako je jeho stretnutie s pápežom Jánom Pavlom II.[83]). Zdvorilosť personálu je široko chválená – hostia sa cítia vítaní, čo prispieva k pozitívnemu zážitku. Čas reakcie na potreby klienta je rýchly: múzeum veľmi efektívne organizuje ďalšie vstupy v prípade veľkej návštevnosti (napr. v auguste 2020 navštívilo jeden deň 470 ľudí – potom bol zavedený limit počtu osôb a systém prehliadok, ktorý bol dobre organizovaný)[N68]. Keď majú turisti problém (napr. s nedostatkom drobných na lístok), personál sa ho snaží vyriešiť – hoci anekdota z roku 2020 spomína turistu, ktorý mal len bankovku v hodnote 100 € a nemal kde ju v oblasti vymeniť (boli povolané miestne úrady, aby poskytli služby). Je to skôr otázka prostredia, nie samotného múzea.

Dostupnosť online vstupeniek zatiaľ nebola ponúknutá – vstupenky sa kupovali priamo na mieste. Avšak v období po rekonštrukcii, keď sa očakáva zvýšená návštevnosť organizovaných skupín, je možné, že sa zavedú online rezervácie alebo predaje cez platformy (lístky už ponúkajú niektoré turistické portály, napríklad Trip.com[N84], čo naznačuje spoluprácu s sprostredkovateľmi). V prípade špeciálnych podujatí (napr. finále alebo Noc múzeí) sa lístky

rezervovali telefonicky alebo e-mailom – tu bolo múzeum flexibilné. Bolo oznámené, že po otvorení bude fungovať systém časovo obmedzených rezervácií vstupov (aby sa predišlo davom), čo tiež znamená nejaký druh online systému.

Pred rekonštrukciou boli v múzeu vybavené základy: toalety, šatňa, malý obchodík a automat na nápoje. Po modernizácii sa úroveň služieb výrazne zvýši – plánuje sa kaviareň alebo aspoň kaviareň pre hostí (riaditeľ spomenul, že nedostatok miest na jedenie je problém, za ktorý sa hanbí[N69], takže to určite odstráni). Obchod so suvenírmi sa rozšíri – okrem existujúcich gadgetov (magnety, trička s Warholovým obrazom, reprodukcie diel) môžete očakávať nové produkty (napr. exkluzívne tlače, albumy a dokonca kozmetiku či potraviny s Warholovou značkou – takéto veci existujú v Pittsburghu, je možné, že budú prenášať nápady). Parkovanie pre autá a autobusy bolo trochu problematické – pred múzeom je obmedzený počet miest. Mesto nedávno vyčlenilo ďalšie parkovacie miesta a plánuje väčšie parkovisko pre turistov, čo by malo situáciu zlepšiť. Po rekonštrukcii budú toalety moderné a prispôbené (m.in pre osoby so zdravotným postihnutím, ako aj prebaľovací pult pre bábätká). Oddychové zóny v budove sú nové: projekt predpokladá strešný priestor (terasu) ako miesto na oddych s výhľadom na okolie, kde si návštevníci budú môcť sadnúť – nezvyčajná atrakcia v umeleckom múzeu[N53]. Pravdepodobne tam budú lavičky, možno malá strešná záhrada, čo predĺži dobu pobytu turistov v areáli.

Prispôbiť ponuku rôznym skupinám je pre Warholovo múzeum veľmi dôležité. Snažili sa vytvárať pútavý obsah pre deti a mladých ľudí – nové múzeum pravdepodobne bude obsahovať špeciálne interaktívne stanice pre deti (napríklad možnosť vyfarbiť Campbellovu polievku na obrazovke podľa vlastného nápadu, alebo fotobúdku, kde si deti môžu vytvoriť "Warholov" portrét). "Detské prehliadky" so zjednodušeným príbehom už boli zorganizované. Pre seniorov je múzeum atraktívne vďaka svojej popkultúrnej nostalgii – často si starší pamätajú Warholove časy alebo ako Marilyn Monroe a iné motívy. Múzeum sa ich snaží stretnúť tým, že ponúka miesta na oddych počas prehliadky (lavičky v chodbách) a prípadne znížené ceny. Pre osoby so zdravotným postihnutím – ako už bolo spomenuté – je architektonicky prispôbené, čo otvára možnosť návštevy. Okrem toho sa plánuje napríklad predstaviť popisy diel v Braillovom písme pre nevidiacich (Warhol ako výtvarník je pre nevidiacich ťažko vnímateľný, ale určité prvky, napríklad osobné predmety, by mohli byť sprístupnené hapticky).

Najvyššia bude úroveň inovácií v komunikácii s návštevníkmi – múzeum pravdepodobne spustí na webovej stránke virtuálneho asistenta (možno nie plnohodnotného chatbota, ale aspoň sekciu FAQ pre zahraničných návštevníkov). V výstavnom priestore sa zohľadňuje použitie mobilnej aplikácie s rozšírenou realitou (napr. nasmerujte telefón na obraz – uvidíte tam ďalší obsah). Inštitúcia už experimentovala so sociálnymi médiami – napríklad počas pandémie bola na Facebooku spustená séria kvízov o Warholovi, ktoré zapojili online publikum. V budúcnosti môžu byť takéto interakcie automatizované (napr. widget "Ktorý pop art prvok vám vyhovuje?"). Pravdepodobne budú k dispozícii viacjazyčné audio sprievodcovia (či už vo forme prenášaných zariadení alebo aplikácií pre smartfóny).

Miera návštevnosti Warholovho múzea je pomerne vysoká na umelecké múzeum – ľudia často opäť navštívia, ak sa objaví nová dočasná výstava. Keďže inštitúcia neustále predstavuje novinky (výstavy Haringa, Banksyho a pod.), mnohí nadšenci pop-artu sa opäť zúčastnili práve na tieto podujatia. Všimnúť si tiež, že niektorí zahraniční turisti ho po návšteve odporúčajú svojim priateľom – vzniká efekt snehovej gule. Po rekonštrukcii sa očakáva aj návrat tých, ktorí už boli na zmenách (najmä Poliaci alebo Česi, ktorí sú v blízkosti). Múzeum si tiež buduje

lojalitu medzi miestnymi obyvateľmi – Rusíni, hrdí na Warhola, navštevujú múzeum mnohokrát, napríklad pri príležitosti mestských sviatkov alebo aby ho ukázali svojim hosťom.

Obraz múzea v očiach zákazníkov je veľmi pozitívny: inštitúcia je považovaná za európske jedinečné, autentické a fascinujúce miesto. Turisti oceňujú profesionalitu spojenú s vášňou – mnohé svedectvá zdôrazňujú nadšenie, s akým personál hovorí o Warholovi, a srdečnosť, s akou sú prijatí. Múzeum dokázalo potenciálnu slabinu (odľahlosť, malé mesto) premeniť na výhodu – návštevníci majú pocit spoločenstva s niečím autentickým, nemainstreamovým, čo zvyšuje spokojnosť. Mnohí návštevníci sa po návšteve stanú ambasádormi múzea a šíria správy o múzeu (ktoré možno vidieť na blogoch a fórach, napríklad na fóre Rick Steves v USA používatelia odporúčajú Warholovo múzeum v Medzilaborci ako cestovný bod na Slovensku[N85]). Na záver, spokojnosť je vysoká a akékoľvek nedostatky v službách (pred modernizáciou) vyplývajúce z miestnych obmedzení boli kompenzované záväzkom a jedinečnosťou skúseností.

Potenciál spolupráce a networkingu:

Warholovo múzeum má rozsiahle skúsenosti s partnerskými projektmi a pôsobí v rozsiahlej sieti kultúrnych väzieb. Už samotný fakt, že bola založená na medzinárodnej iniciatíve (rodina Warholovcov z USA + miestni aktivisti), ju od samého začiatku zoznámil s transatlantickou sieťou.

Skúsenosti s partnerskými projektmi zahŕňajú mnoho úspešných projektov: spomínané výstavné výmeny s The Andy Warhol Museum v Pittsburghu (spolupráca od 90. rokov, napr. v roku 2002 veľká spoločná výstava, trvalá výmena predmetov – múzeum v Pittsburghu zapožičalo niekoľko Warholových originálnych diel Medzilaborczecu)[N73], spoluorganizovanie výstav s Kunsthalle Košice (Banksy) a M. A. Bazovski Gallery v Trenčíne (výstava Warhol vs. slovenský pop art). V roku 2021 sa múzeum zapojilo aj do poľsko-slovenského projektu "Otvorenie brán Karpát" týkajúceho sa kultúrneho dedičstva Karpát – hoci sa hlavne týkal múzeí pod holým nebom, Warholovo múzeum sa zúčastnilo ako atrakcia regiónu (výmena akcií, spoločný lístok s múzeami pod holým nebom v Sanoku a Svidniku)[N86].

Ochota spolupracovať je v inštitúcii veľmi vysoká – vedenie aktívne hľadá partnerstvá. Múzeum má záujem vymieňať svoje zbierky – ako ukazuje príklad výstavy v Krakove, neváhalo požičať svoje najcennejšie exponáty zahraničným partnerom[N65][N74]. Je tiež otvorené pre spoločné výstavy: napríklad projekt Múzea súčasného umenia vo Viedni (MUMOK) o Warholovom vplyve na stredoeurópskych umelcov je plánovaný na nasledujúce roky – čo naznačuje, že múzeum nevidí hranice spolupráce. Warholovo múzeum zohráva kľúčovú úlohu v propagačných aktivitách regiónu (Prešov), spolupracuje s regionálnou turistickou organizáciou – napríklad pri kampaniach propagujúcich východné Slovensko v Poľsku (Warhol je niekedy tvárou plagátov).

Medziinštitucionálna komunikácia je intenzívna: zamestnanci múzea udržiavajú neustály kontakt s Andy Warhol Foundation v New Yorku (otázky licencovania a požičiavania diel), s Ministerstvom kultúry (informuje o pokroku investícií a formuje kultúrnu politiku regiónu). Múzeum je tiež členom siete Pop Art Museums Network (neformálne združenie múzeí a galérií s pop-artovými zbierkami – zahŕňa inštitúcie z USA, Európy a Ázie; vďaka tomu sa vedomosti a expozície vymieňajú medzi nimi).

Súlad poslania a hodnôt s inými múzeami je obzvlášť zrejma vo Warholovom kontexte: Warholovo múzeum v Pittsburghu zdieľa poslanie šíriť Andyho odkaz s Medzilaborci, čo prirodzene spája tieto inštitúcie (dokonca sú označované ako "sesterské múzeá"). Ciele Múzea moderného umenia (MoMA) a Tate Modern sa tiež v určitej časti zhodujú – popularizácia pop-artu ako dôležitého trendu dvadsiateho storočia. Okrem toho Warholovo múzeum dodržiava hodnoty medzikultúrneho dialógu (zdôrazňujúc Warholovu rusínsku kultúru) a tieto hodnoty tiež nachádzajú partnerov – napríklad Múzeum ukrajinskej kultúry v Svidníku (tiež rusínske) alebo Múzeum umenia v Tel Avive (Warhol – americkí Židia, bola tam výstava Warholových portrétov).

Schopnosť zdieľať zdroje je veľmi vysoká. Múzeum sprístupňuje svoju zbierku partnerom (ako v Krakove), poskytuje know-how (kurátori z Medzilaboriec pomohli vytvoriť Warholovu výstavu v Múzeu ikon v Suprašli v Poľsku, kde zdieľali materiály). Je tiež pripravené zdieľať technológie – napríklad po inštalácii nového výstavného systému môžu pozvať technikov z iných múzeí, aby ukázali, ako funguje pohlcujúca výstava. Ak by to bolo potrebné, múzeum by mohlo delegovať svojho odborníka ako konzultanta na inú inštitúciu (napr. na vznikajúce múzeum v Miková, ak je to plánované).

Miera kompatibility s inými subjektmi je vysoká, hoci vzhľadom na jedinečnosť témy nie každé múzeum je vhodné ako partner. Najlepšie je spolupracovať s tými, ktorí majú podobný profil (umelecké múzeá, galérie) alebo záujem o popkultúru. V karpatskej sieti stojí Warholovo múzeum trochu samostatne – pretože ostatné sú prevažne múzeá pod holým nebom, regionálne múzeá – no dokáže nájsť spoločný menovateľ (napr. Warhol, ako potomok karpatských Rusínov, je súčasťou dedičstva regiónu). Spolupráca s miestnymi samosprávami a priemyselnými organizáciami je príkladná: Malopoľské alebo Podkarpacké vojvodstvá v Poľsku sú nadšené z projektov Warholovho múzea, pretože priťahuje verejnosť (čo možno vidieť na výstave v Krakove, ktorú podporuje Vojvodská rada[N74]). Perspektívy siete zahŕňajú napríklad Európsku trasu židovského dedičstva – Warhol, hoci nie je Žid, mal tému stretnutia s Jánom Pavlom II. a reflexiu o náboženstve, ktorej sa plánovaná výstava dotkne a môže ju spojiť s náboženskými múzeami. Vo všeobecnosti je Warholovo múzeum veľmi sieťovo formujúcou inštitúciou – buduje mosty medzi kultúrne vzdialenými svetmi (New York – Miková, Pittsburgh – Medzilaborce, pop-art – ľudová tradícia), čo určuje jeho hodnotu a potenciál pre ďalšiu spoluprácu.

Inovácie a rozvoj:

Warholovo múzeum je momentálne vo fáze revolučnej transformácie, ktorá z neho robí jedného z lídrov inovácií v sektore kultúrnych múzeí v Karpatskom regióne.

Úroveň implementácie digitálnych technológií bude po modernizácii veľmi vysoká: inštitúcia sa stane skutočne múdрым múzeom. Digitalizácia zbierok už pokryla tisíce položiek – všetky Warholove diela boli naskenované vo vysokom rozlíšení a rodinný archív (listy, fotografie) bol digitalizovaný. Tieto digitalizované zdroje sa využívajú na multimediálnych výstavách a čiastočne sú dostupné online, čo je v súlade so stratégiou e-múzea (na oficiálnej webovej stránke je plánovaná virtuálna galéria). Múzeum tiež plánuje rozvíjať e-learning – je možné, že vznikne online vzdelávacia platforma, kde si napríklad učitelia z celého sveta budú môcť sťahovať materiály o Warholovi a pop-arte pripravené múzeom. Čo sa týka AR/VR, múzeum ho intenzívne implementuje – ako už bolo spomenuté, interaktívne a pohlcujúce prvky sa stanú neoddeliteľnou súčasťou výstav[N39]. Možno bude existovať AR aplikácia, ktorá vám

umožní "oživiť" Warholove diela (napr. nasmerovanie kamery telefónu na obraz vyvolá animáciu v štýle Warhola).

Počet formálnych výskumných a vývojových projektov nie je veľký (múzeum nie je výskumná jednotka v zmysle technických vied), ale v oblasti muzeológie určite áno – modernizačný projekt je de facto obrovským rozvojovým projektom v oblasti výstav a verejného zapojenia. Treba spomenúť, že v rokoch 2019-2022 sa múzeum zúčastnilo projektu Virtuálne múzeá umenia (spolupráca V4), ktorý testoval rôzne formy digitálnej prezentácie umenia – je to tiež prvok výskumu a vývoja. Účasť na iniciatívach smart kultúry / e-múzeí je preto intenzívna: Warholovo múzeum bude jedným z prvých takýchto interaktívnych múzeí na Slovensku (smart) a jeho skúsenosti budú určite prezentované ako príklad pre ostatných. Región plánuje ich propagovať ako súčasť projektu Smart Tourism – integráciou mobilných aplikácií a majákovej technológie (malé vysielacie v halách môžu komunikovať s telefónmi návštevníkov).

Stratégia udržateľnosti Warholovho múzea má dva rozmery: environmentálny a sociálny. Z environmentálneho hľadiska bola nová budova navrhnutá s energeticky úspornými prvkami – izoláciou budovy, energeticky úsporným LED osvetlením, systémom klimatického manažmentu optimalizujúcim spotrebu energie. Medzi obyvateľmi zazneli kritické hlasy, ktoré si mysleli, že je to príliš veľká investícia, citujúc "ľudia potrebujú pracovné miesta, nie ako prezidentskú vilu"[N57][N87], no regionálne úrady tvrdili, že investícia generuje pracovné miesta a rozvoj, čo je práve udržateľný prístup k miestnej komunite. Múzeum je súčasťou udržateľného rozvoja regiónu oživením zdevastovanej budovy (pred rekonštrukciou budova zatekala a chátrala – dnes bola zachránená) a dáva jej novú funkciu. Boli zavedené ekologické – moderné systémy (napr. LED, žiadne jednorazové materiály – elektronické lístky namiesto papierových lístkov). Múzeum tiež plánuje ekologické programy v rámci vzdelávacej časti (napr. workshopy o recyklácii v umení – veď Warhol použil motívy spotreby, ktoré možno preložiť do diskusie o konzumerizme a ekológii).

Implementácia nových obchodných modelov je aspektom, v ktorom sa Warholovo múzeum môže stať priekopníkom na Slovensku. Zvažuje sa program členstva pre Warholových fanúšikov – napríklad "Priatelia Warholovho múzea", s ročným poplatkom, ktorý poskytuje neobmedzený vstup, zľavy na gadgety a pozvánky na vernisáže. Takýto model (populárny v USA a západnej Európe) by bol v Karpatiskom regióne novinkou. Ďalším inovatívnym nápadom je prémiový digitálny obsah – múzeum by mohlo predávať online prístup k virtuálnej prehliadke alebo prednáškam (monetizácia globálneho záujmu o Warhola). V dobe NFT sa tiež diskutovalo o tom, či by múzeum mohlo vydať sériu NFT súvisiacich s Warholom – napríklad digitalizované neznáme kresby z Warholových zápisníkov ako zberateľské žetóny na charitatívnej aukcii. Inštitúcia si je týchto trendov vedomá, hoci musí byť opatrná pri licencovaní práv (Warholova nadácia kontroluje komerčné využívanie Warholovho obrazu). Predplatné a mikroplatby sa môžu vzťahovať aj na aplikácie – napríklad malý poplatok za stiahnutie oficiálnej mobilnej aplikácie s doplnkovým obsahom. Dôležité však je, že región a múzeum tieto modely nepovažujú za hlavný zdroj – skôr za doplnok. Hlavným obchodným modelom zostáva prilákanie fyzických návštevníkov a rozvoj tradičných príjmov (lístky, obchod, kaviareň).

Na záver, Warholovo múzeum odvážne vstupuje do budúcnosti: masívna modernizácia infraštruktúry a ponuky zabezpečuje technologický a kvalitatívny skok[N39], aktívne využívanie digitálnych nástrojov z neho robí múzeum digitálnej éry a zároveň inštitúcia

nezabúda na svoje korene a kultúrne poslanie. Keď sa otvorí na jeseň 2025, dá sa očakávať, že sa stane vzorovým príkladom premeny múzea v malom meste na atraktívne, inteligentné kultúrne centrum – v prospech miestnej komunity a milovníkov umenia z celého sveta.

Palác Snina – Múzeum pamiatok v Snine (Snina Manor House – Múzeum domovinských štúdií)

Charakteristika: Múzeum pamiatok Snina sídlo sídla (kaštieli) v centre mesta Snina na východe Slovenska. Je to miestne mestské múzeum, ktoré funguje ako súčasť Mestského kultúrneho centra v Snine (Mestské kultúrne a osvetové stredisko). Nachádza sa v dôkladne zrekonštruovanom paláci z roku 1781, ktorý v rokoch 2011–2013 prešiel všeobecnou rekonštrukciou financovanou m.in z prostriedkov EÚ a miestnej samosprávy. Palác bol oficiálne otvorený pre návštevníkov v júli 2013 a stal sa novým sídlom múzea a galérie v Snine. Múzeum v Snine má dvojitú funkciu: predstavuje stálu historickú expozíciu venovanú histórii mesta Snina (výstava "Ozveny Sniny" – Ozveny Sniny) a slúži ako galéria dočasných výstav (súčasnú umenie, fotografia a pod.). Táto inštitúcia je relatívne mladá – de facto bola založená otvorením zrekonštruovaného paláca; Snina predtým nemala vlastné registrované múzeum (istú úlohu zohrávali pamätne miestnosti). V súčasnosti je Múzeum Snina miestnou samosprávou (kultúrna) jednotkou financovanou mestom Snina, s podstatnou podporou Regionálneho múzea (Vihorlatské múzeum) v Humenné. Nasleduje analýza podľa vybraných kritérií.

Organizácia a riadenie:

Právna podoba múzea: Múzeum v Snine je súčasťou **Mestského centra kultúry a vzdelávania v Snine (MsKS Snina) – mestskej kultúrnej inštitúcie** financovanej miestnou samosprávou. Formálne nie je oddelené ako samostatná právna jednotka, ale je pobočkou (pracoviskom) MsKS. Možno ho opísať ako múzeum samosprávy (spravované obcou Snina), hoci nie je uvedené v registri múzeí Ministerstva kultúry ako samostatná entita (funguje v rámci štruktúry MsKS). Palác Snina a múzeum patria mestu Snina – mesto získalo vlastníctvo paláca v roku 2009. Okrem svojej obecnej podriadenosti si múzeum udržiava aj vzťahy s Prešovským samosprávnym regiónom – napríklad prostredníctvom spolupráce s regionálnym múzeom v Humennom (PSK podporila renováciu paláca). Formálne je však vlastníkom a správcom obec.

Organizačná štruktúra: Múzeum je jedným z oddelení Kultúrneho centra Snina, vedľa napríklad komunitného centra, knižnice alebo kina. V rámci paláca Snina bol oddelený tím zamestnancov venovaných prevádzke múzea a galérie. Podľa údajov MsKS palác zamestnáva m.in: kurátora/múzeológa/historika (kurátora výstav a správcu zbierok), kultúrneho pracovníka (pracovníka kultúrnych programov – organizáciu dočasných výstav), správcu kaštiela (správcu zariadenia) a podporného personálu (napr. sprievodcov, pokladníkov – v praxi môžu tieto úlohy vykonávať vyššie spomínaní zamestnanci). Zamestnanie v Paláci Snina je minimálne 3-4 na plný úväzok, čo je samostatný tím v rámci štruktúry Mestského kultúrneho centra. Podstatné rozhodnutia týkajúce sa stálych expozícií konzultujú aj s múzeom v Humenné (ktoré má metodologickú funkciu). Štruktúra je hybridná: múzeum má určitú prevádzkovú autonómiu (vlastného kurátora), ale administratívne je integrované so zvyškom inštitúcie (spoločné oddelenie ľudských zdrojov, účtovníctvo v MsKS). Okrem múzea a galérie palác Snina zahŕňa aj turistické informačné centrum a zasadacie miestnosti – celý komplex spravuje palácový komplex pod vedením MsKS.

Model manažmentu: Model je zmiešaný. MsKS vykonáva všeobecné riadenie – riaditeľ MsKS robí kľúčové personálne a finančné rozhodnutia. Avšak priamo v paláci Snina pôsobí miestny správca (v praxi je skutočnou správkyňou kurátorka Denisa Kulanova, zatiaľ čo o budovu sa stará administrátor Róbert Jakubec). Riadenie je ústredné v zmysle mestskej podriadenosti (všetko sa vykonáva podľa mestských postupov), ale prevádzkovo decentralizované – palácový tím organizuje výstavy a podujatia sám a predkladá plán na schválenie vedením. Je to model pripomínajúci pobočku veľkej inštitúcie: určitá miera programovej autonómie v kombinácii s centrálnym finančným dohľadom. Správna rada múzea je jednočlenná na úrovni MsKS (riaditeľa), zatiaľ čo palác obsluhuje kolegium (kurátor + úradník + administrátor) – rozhodnutia týkajúce sa napríklad programu výstav sa prijímajú spoločne a predkladajú na schválenie. Takýto kolegiálno-hierarchický model zabezpečuje na jednej strane profesionálnu službu (kurátor rozhoduje o obsahu múzea) a na druhej strane súlad s politikou mesta.

Stratégia inštitucionálneho rozvoja: Múzeum v Snine funguje na základe stratégie mesta Snina v oblasti kultúry a turizmu. Prioritou bolo využiť obnovený palác ako kultúrne centrum – čo sa aj uskutočnilo. Stratégia MSKS (ak existuje dokument) pravdepodobne predpokladá rozvoj atraktivity paláca prostredníctvom rôznych výstav a podujatí, ktoré priťahujú turistov a aktivujú miestnu komunitu. Dlhodobé plány môžu zahŕňať m.in. digitalizáciu zbierok, rozšírenie historickej zbierky Sniny, zintenzívnenie cezhraničnej spolupráce (Snina sa nachádza blízko hranice Poľska a UA). V praxi sú kroky podniknuté (podľa tlačových správ a správ MSKS): vytvorenie stálej expozície o histórii mesta (dokončená – výstava "Sabinov v zrkadle čas" je analogický projekt, v Snine bola vytvorená podobná výstava ako "Ozveny Sniny"), organizácia cyklických dočasných výstav (čo sa robí – niekoľko umeleckých výstav ročne), sprístupnenie paláca obyvateľom na podujatia (koncerty, svadby a pod.). Konkrétny strategický dokument nebol verejne nájdený, no zbierajúce sa kroky naznačujú cieľ urobiť z paláca regionálnu kultúrnu atrakciu. Okrem toho sa Snina zapája do regionálnych stratégií – napríklad v rámci turistickej organizácie "Horný Zemplín a Horný Šariš" je do akcie zahrnutý Sninský palác, čo znamená, že rozvojové plány sú zosúladené so širšou turistickou stratégiou vojvodstva.

Systém riadenia kvality: Formálny systém kvality (np. ISO) nebol v MsKS Snina implementovaný. Inštitúcia však funguje podľa štandardov miestnej samosprávy (pravidelné správy, finančná kontrola mesta). Kvalita služieb sa monitoruje zberom názorov návštevníkov (informatívne, napr. pamätná kniha v paláci) a hodnotením mestskými úradmi (riaditeľ MsKS každoročne predkladá správy o aktivitách). Okrem toho je podstatná kvalita výstav zabezpečená spoluprácou s profesionálnymi muzeológmi z Humenného, ktorí konzultujú scenáre výstav a starajú sa o úroveň výstavy. Okrem toho získané certifikáty (napr. turistická tabuľa Prešovského regiónu) naznačujú, že sú splnené určité štandardy. Napriek absencii formálneho systému riadenia kvality sa múzeum snaží udržiavať vysoké štandardy služieb a prezentácie, aby si vybudovalo svoju reputáciu.

Manažérsky personál – skúsenosti, rotácia, manažérske kompetencie: Manažérsky personál tvoria: riaditeľ MsKS (ktorý sa stará o múzeum v mene mesta) a personál paláca (kurátor a administrátor). Riaditeľka MsKS Snina (v súčasnosti Alena Kerekaničová) má skúsenosti s riadením kultúrnej inštitúcie (tiež vedie komunitné centrum a knižnicu). Kurátorka múzea – mons. Denisa Kulanová – je historička/muzeologička vzdelaním a zodpovedá za vecnú stránku; Preto má odborné kompetencie a pravdepodobne rozvíjala svoje manažérske schopnosti

organizovaním výstavných projektov. Palácový správca Róbert Jakubec sa stará o logistiku a infraštruktúru – ide o dôležitú pozíciu, ktorá si vyžaduje dobrú organizáciu (a tieto vlastnosti má, keďže palác je udržiavaný príkladným spôsobom). Fluktuácia zamestnancov sa zdá byť nízka – od otvorenia v roku 2013 zostalo jadro personálu rovnaké (čo dokazuje stabilitu a pripútanosť k miestu). Manažérske schopnosti sa prejavili napríklad víťazstvom na 3. mieste v súťaži Výstavba roka 2013, čo si vyžadovalo dobrú koordináciu rekonštrukčného projektu. Okrem toho schopnosť pripravovať a propagovať výstavy (napríklad výstavu maliara Stenhuru alebo fotografické výstavy) dokazuje, že personál je schopný riadiť kultúrne projekty. Na záver, manažment je kompetentný a stabilný, čo prispieva k rozvoju múzea.

Politika školení a rozvoja zamestnancov: Ako súčasť MsKS sa zamestnanci zúčastňujú priemyselných školení organizovaných PSK alebo Ministerstvom kultúry – napríklad školenia pre zamestnancov múzeí a galérií (v oblasti digitalizácie, múzejného vzdelávania a pod.). Kurátori môžu chodiť na múzejné konferencie v krajine. Okrem toho samotná spolupráca s múzeom v Humenné umožňuje čerpať know-how (konzultácie sú formou učenia). Personálna politika mesta podporuje zlepšovanie kvalifikácií – napríklad spolufinancovanie postgraduálneho štúdia zamestnancov, účasť na workshopoch (napr. marketing v kultúre). Osobitný dôraz sa kladie na znalosť cudzích jazykov (užitočnú pri obsluhu turistov) – v paláci Snina sa zamestnanci snažia komunikovať aj po anglicky s hosťami (múzeum Snina spolupracuje s poľskými partnermi, takže pravdepodobne je známa aj poľština). Vo všeobecnosti je rozvojová politika prítomná neformálne – zamestnanci získavajú skúsenosti konaním a výmenou s inými inštitúciami. Neexistujú formálne vzdelávacie plány (ako v korporáciách), ale inštitúcia sa snaží udržiavať personál aktuálny.

Úroveň digitalizácie manažmentu (CRM systémy, ERP systémy, rezervačné platformy): MsKS Snina ako inštitúcia zaviedla digitálne prvky – napríklad systém online predaja vstupeniek na kultúrne podujatia (existuje kinosnina.sk portál na predaj vstupeniek do kina). Možno tento systém zahŕňa aj múzejné podujatia (rezervácia na workshopy, hoci ich nebolo veľa). Systémy CRM (Customer Relationship Management) nie sú formálne – databáza kontaktov s hosťami je v hlavách zamestnancov alebo prípadne poštou. Rezervačné platformy – jednorazové rezervácie skupinových zájazdov sa uskutočňujú e-mailom/telefonicky (bez vyhradenej platformy). Interne však môžeme hovoriť o digitalizácii niektorých procesov: záznamy o vstupenkách sa dajú vytvárať programom, záznamy zbierok – v programe inventára múzeí (možno používajú systém používaný regionálnymi múzeami). Ťažko potvrdiť, či má Snina vlastný systém záznamov (s malou zbierkou v Snine môžu používať Excel alebo modul sprístupnený múzeom v Humenné). Typické rezervačné platformy – nie (takáto intenzita dopravy by nebola potrebná). Celkovo je digitalizácia manažmentu na priemernej úrovni – základné funkcie (predaj lístkov, dokumentácia vymáhania) sú počítačom podporované, ale kvôli rozsahu neexistujú rozsiahle ERP systémy.

Metóda rozhodovania (participatívna, hierarchická): V MsKS Snina strategické rozhodnutia prijíma riaditeľ (hierarchicky), ktorý konzultuje s mestskými úradmi (starosta, kultúrny úrad). Na úrovni každodenného fungovania paláca Snina sú rozhodnutia podiel v malej skupine – kurátor, úradník a administrátor spoločne plánujú kalendár výstav a podujatí. Návrhy sú predložené vedeniu a schvaľované. Manažment zvyčajne schvaľuje nápady profesionálov (pokiaľ nie je rozpočet obmedzený). Preto v tíme múzea panuje pomerne kolegiálna atmosféra – zamestnanci majú veľkú autonómiu v rámci stanovených cieľov. Miestna samospráva v Snine je relatívne otvorená – napríklad výber tém výstav necháva na odborníkov (pokiaľ nejde o

politicky citlivý obsah, čo sa nestalo). Správy o aktivitách sa predkladajú mestskému zastupiteľstvu, ktoré hodnotí výsledky a môže navrhnúť smerovanie (napr. väčší dôraz na cestovný ruch). Denne však prevláda decentralizácia – Palác Snina sa spravuje sám (zamestnanci rozhodujú o detailoch, ako je usporiadanie miestností alebo program prehliadok), v rámci stanoveného rozpočtu a predpisov. V kľúčových záležitostiach (napr. prijatie nového zamestnanca, zmena otváracích hodín) je rozhodnutie hierarchické – riaditeľ v konzultácii s mestským úradom.

Spolupráca s verejnými orgánmi a inými múzeami: Múzeum Snina udržiava aktívnu spoluprácu s rôznymi orgánmi: miestnou samosprávou (mesto Snina) – je zakladajúcim a finančným orgánom, takže úzko spolupracujú (rozvojové plány, rozpočty). Regionálna vláda (PSK) – Snina použila regionálne dotácie na renováciu paláca (PSK a Ministerstvo regionálneho rozvoja podporili projekt). Okrem toho Snina spolupracuje s Regionálnym múzeom v Humennom (Vihorlac Museum) – veľkým regionálnym múzeom, ktoré konzultovalo pri tvorbe stálej expozície a mohlo si požičať niektoré exponáty alebo pomáhať pri vývoji katalógu. Toto prepojenie je dôležité – Snina ako menšie múzeum profituje z vedomostí a zbierok väčšieho múzea (napr. v roku 2018 boli niektoré podujatia pravdepodobne organizované spolu, detaily nepoznáme, ale konzultácie boli spomenuté). Ďalšie miestne múzeá: Snina nadväzuje kontakty napríklad s múzeom v Bardejove alebo Medzilaborciach pri príležitosti Noci múzeí alebo výmeny výstav. Neexistuje žiadna trvalá formálna sieť (Snina nie je pobočkou Národného múzea, ale samostatnou entitou, hoci miestnou samosprávou). Spolupráca s verejnými orgánmi: tiež Ministerstvo kultúry Slovenskej republiky – napr. prostredníctvom dotácií z kultúrneho fondu (je možné, že Ministerstvo kultúry Slovenskej republiky spolufinancovalo niektoré projekty výstav alebo digitalizácie, pretože ide o štandard). Okrem toho Snina spolupracuje s Ministerstvom regionálneho rozvoja (spolufinancovanie z finančných prostriedkov – renováciu paláca podporili Ministerstvo regionálneho rozvoja a nórske fondy). Spolupráca s ďalšími verejnými subjektmi: školami (organizácia múzejných hodín – MSKS spolupracuje s oddelením školstva obce), turistickými organizáciami (OOCR Horný Zemplín – spoločná propagácia). Na záver, Múzeum v Snine je dobre integrované do inštitucionálnej siete – spolupracuje na mnohých úrovniach od obecnej úrovne cez región až po ministerstvá, ako aj s ďalšími múzeami v regióne (Humenné, Medzilaborce).

Ekonomika a financie

Ročný rozpočet múzea (veľkosť, stabilita, zdroje financovania): Rozpočet Múzea Snina je zahrnutý v rozpočte Mestského kultúrneho centra. Odhaduje sa, že ročné náklady na údržbu paláca Snina (zamestnanci + médiá + program) sú niekoľko desiatok tisíc eur. Hlavným zdrojom financovania je dotácia z rozpočtu mesta Snina – pokrýva platy zamestnancov (napr. kurátor, úradník, administrátor – aspoň 3-4 pracovné miesta na plný úväzok, plus náklady na upratovanie), fixné náklady na budovu (kúrenie paláca, elektrina, poistenie), údržbu okolia (palácový park). Okrem toho múzeum generuje vlastné príjmy: predaj vstupných vstupeniek (nízky príjem, pretože lístky sú lacné a návštevnosť je stredne veľá), príjmy z prenájmu priestorov (palác prenájíma stĺpovú sálu na svadby, konferencie – to sú dodatočné príjmy pre MSKS) alebo predaj suvenírov (malých). Ďalším zdrojom sú dotácie na projekty: v posledných rokoch Snina profitovala z nórskeho a európskeho fondov (renovácia paláca bola spolufinancovaná z nórskeho a národných fondov). Tiež menšie granty – napr. z programu Interreg Poľsko-Slovensko (Snina sa zúčastnila cezhraničných projektov ako partner, napríklad s obcou Lutowiska z Poľska v projekte ochrany dedičstva, hoci je to len odhad). Stabilita rozpočtu je zaručená do tej miery, že mesto považuje palác za kľúčový prvok rozvoja

cestovného ruchu – a tak každý rok získava finančné prostriedky. Napriek tomu rozpočet závisí od finančnej situácie obce (s ~20 tisíc obyvateľmi) – v prípade krízy môže byť rozpočet znížený. Zatiaľ však Snina investuje do kultúry, rozpočet je stabilný a rastie, keď sú projekty (napr. v rokoch 2021 a 2022 bol rozpočet zvýšený na realizáciu novej stálej expozície a podujatí).

Štruktúra príjmov (granty, vstupenky, predaj suvenírov, sponzori, granty, prenájom priestorov): Mestský grant je dominantnou zložkou (odhaduje sa 80-90 % financovania). Vlastné príjmy tvoria menšiu časť, ale stojí za zmienku:

- Predaj vstupeniek: Bežná vstupenka na výstavu stojí niekoľko eur (približne 2-3 €), znížená o jednu menej – ročne môže návšteva niekoľkých až niekoľkých tisíc ľudí priniesť niekoľko až niekoľko tisíc eur. To nepokrýva náklady, ale je to určitý príspevok (a signál dopytu).
- Prenájom izieb: Palác Snina má reprezentatívne sály (napr. Rytierka sieň/Stĺpová sieň), ktoré mesto poskytuje za poplatok na svadobné obrady, bankety, konferencie. Podľa cenníka MsKS je to dôležitá položka – v letnej sezóne si palác prenajíma mnoho mladých párov z regiónu na ceremónie (čo generuje príjem). Príjmom sú aj kultúrne podujatia (komorné koncerty) – vstupné s lístkom.
- Predaj suvenírov a publikácií: Palác má malý obchod (alebo recepciu), ktorý ponúka regionálne suveníry, suveníry a katalógy výstav. Zisk z toho je malý, ale ide o prvok príjmov.
- Granty a projekty: V jednotlivých rokoch je rozpočet dopĺňaný grantovými prostriedkami – napríklad v roku 2013 veľký nórsky grant pokryl investíciu (ide o externé prostriedky počítané v stovkách tisíc € naraz). V súčasnosti sú do príjmov zahrnuté menšie granty (napr. Ministerstvo kultúry Slovenskej republiky spolufinancuje vzdelávací projekt s 5 tisíc €).

Sponzorstvá/súkromné partnerstvá: Nie je to veľký podiel. Miestni sponzori (napr. spoločnosti zo Snina) majú tendenciu podporovať podujatia (napr. udeľujú ceny v umeleckých súťažiach), ale to výrazne nezvyšuje rozpočet múzea. Možno bola nejaká spoločnosť sponzorom organizácie stálej výstavy v roku 2021 – ale žiadne údaje. Na dennej báze nie sú sponzori hlavným pilierom. Na záver, príjmy pozostávajú najmä z grantov a malých prevádzkových príjmov, plus nepravidelných grantových injekcií.

Štruktúra nákladov (údržba, personál, investície, propagácia): Najväčšou položkou nákladov je údržba historickej budovy – vykurovanie (palác je značný, náklady sú značné), elektrina (osvetlenie sál, výstavy), priebežná údržba. Ďalšou veľkou skupinou sú personálne náklady – platy zamestnancov (niekoľko pracovných pozícií, vrátane kurátora, kultúrneho pracovníka, administrátora, upratovača – plus ZUS/dane). Investície a rozvoj (napr. výstavba nových výstav, nákup vybavenia) sú financované hlavne z projektov – ak projekt existuje, vznikajú aj investičné výdavky (ako v roku 2021 výstavba stálej expozície financovanej PSK). Náklady programu: organizácia dočasných výstav (preprava diel, honoráre umelcov), podujatia (koncerty v paláci) – tieto náklady hradí ročný rozpočet a možní sponzori. Propagácia múzea (tlač plagátov, prevádzka webovej stránky) je malý výdavok, často kombinovaný v rozpočte MsKS s propagáciou celej inštitúcie. Keďže palác je historickou budovou, časť nákladov ide na poistenie a bezpečnosť (monitorovanie, fyzická bezpečnosť v noci – možno je bezpečnosť outsourcovaná firme). Štruktúra nákladov je približne nasledovná: 30-40 % zamestnancov, 20-30 % údržba budov, 10-20 % programové aktivity, zvyšok investícií (v závislosti od projektov)

a rezervy. V rokoch 2020-2021 sa náklady na programy mohli znížiť kvôli pandémie, ale fixné náklady (údržba budov) zostali. Vo všeobecnosti sa rozpočet míňa pomerne štandardne na stredne veľkú kultúrnu inštitúciu.

Ziskovosť komerčných aktivít: Aktivita múzea nie sú zamerané na zisk, ale niektoré komerčné podniky môžu byť ziskové v tom zmysle, že pokrývajú ich náklady. Napríklad prenájom palácových sál na súkromné podujatia – mesto na tom zarába, čo pomáha udržiavať zariadenie. Obchod so suvenírmi a lístky tiež generujú príjem, hoci väčšinou nepokrývajú všetky výdavky spojené s turistickou dopravou. V kultúrnych centrách je ťažké vypočítať ziskovosť – vo všeobecnosti ide o dotovanú inštitúciu. Dá sa však povedať, že niektoré obchodné iniciatívy paláca sa daria: napríklad ponuka organizovať svadby v historických interiéroch je úspešná (približne tucet svadieb ročne prináša stabilný príjem). Podobne veľké umelecké výstavy, ak pritiahnu veľa návštevníkov (napr. výstava slávneho maliara), môžu finančne dosiahnuť nulu alebo mierny plus vďaka vstupenkám a sponzorom. Celkovo nie je cieľom čisto finančná ziskovosť, ale niektoré aktivity prinášajú zisky, ktoré zásobujú rozpočet múzea. Všeobecná činnosť je aj tak v deficite (ako takmer každé verejné múzeum) a deficit pokrýva mestská dotácia.

Schopnosť získavať externé prostriedky (granty, fondy EÚ, sponzorstvo): Múzeum Snina preukázalo veľkú efektívnosť pri získavaní významných externých prostriedkov v investičnej fáze: renovácia a adaptácia paláca (2011–2013) bola spolufinancovaná z nórskeho fondu a centrálného rozpočtu. Nasledovali ďalšie projekty: napríklad nová stála expozícia 2021 bola vytvorená v spolupráci s PSK – pravdepodobne s financovaním (zmienky naznačujú, že PSK a mesto spoločne financovali vznik výstavy "Sabinov v zrkadle čas" – analogický model so Sninou, kde starú tradíciu spolufinancoval štát). Snina tiež žiada o cezhraničné financovanie – dôkazom je partnerstvo s poľskými miestnymi samosprávami (Snina má partnerov v Poľsku, napríklad v Lesku; spoločné kultúrne aktivity by mohli byť realizované v rámci projektov Interreg). Okrem fondov EÚ Snina využíva aj národné fondy: Fond pre umenie (FPU) – možné spolufinancovanie koncertov, Ministerstvo kultúry Slovenskej republiky – dotácie na digitalizáciu (nie som si istý, či to tak bolo, ale mnohé inštitúcie sa o to snažia). Čo sa týka sponzorstva – Snina môže získať menších miestnych sponzorov (banka sponzoruje výstavu, energetická spoločnosť podporuje Noc múzeí). V regióne však nie sú veľké spoločnosti, takže sponzorstvo je okrajové. Napriek tomu je schopnosť získať finančné prostriedky z EÚ a vlády vysoká – majú skúsenosti a úspechy a pravdepodobne v tom budú pokračovať (napr. snahy získať financie z novej perspektívy EÚ v rokoch 2021-27 na ďalšie práce na paláci, ako napríklad vytvorenie prírodovedného múzea – prečo nie).

Úroveň dlhu: Múzeum ako súčasť mestského rozpočtu nevytvára vlastný dlh – výdavky sú pokryté dotáciou a príjmami, deficit je v takom prípade deficitom obce. Po obrovskej investícii do renovácie paláca si mesto Snina mohlo vziať pôžičku na vlastný príspevok (či sa to podarilo, neviem), ale týkalo sa to mestského rozpočtu, nie samotného múzea. V súčasnosti inštitúcia funguje v rámci prideleného ročného rozpočtu – nemôže ho prekročiť, pretože je pod kontrolou mesta. Formálne teda inštitúcia nemá žiadny dlh (neexistuje samostatná osobnosť, ktorá by mala dlh). Pokiaľ ide o investície, dlh sa nakoniec preniesie na mesto. Na záver, dlh ako taký sa vo financiách MSKS nevyskytuje (pokiaľ mesto nemá deficit v rozpočte, ale to je iná úroveň). Súčasná financie sú vyrovnané – kultúrne inštitúcie by nemohli zadlžovať sa.

Cenová politika (vstupenky, doplnkové služby): Cenová politika múzea Snina je prosociálna – vstupenky sú nastavené na nízkej úrovni, aby povzbudili miestnych obyvateľov a rodiny.

Zvyčajne cenník vyzerá napríklad: dospelí 2€, deti/študenti/dôchodcovia 1€, deti do 6 rokov zadarmo, školské skupiny často majú symbolické poplatky alebo bezplatné lekcie (pretože mesto financuje vzdelávanie). Okrem toho sa uplatňujú zľavy a akcie: bezplatný vstup počas Noci múzeí, propagačné vstupenky pri príležitosti výročia otvorenia a podobne. Politika si cení verných hostí – napríklad môže existovať kombinovaný lístok na trvalú a dočasnú výstavu alebo ročný lístok (neviem, či to zaviedla Snina, nie je to bežné). Doplnkové služby (sprievodca) – často zahrnuté v cene skupinového lístka. Prenájom izieb – tu je politika komerčných cien: trhové ceny, ktoré sa radšej nepodceňujú, pretože je to spôsob, ako získať financie (napr. 200 € na prenájom izby na svadbu). Celkový pomer: vstupenky do múzea – lacné, prenájom a ďalšie služby – bežné ceny. Toto je bežný model na zabezpečenie prístupu ku kultúre a na vyššie poplatky za komerčné podujatia.

Systém finančného výkazníctva a transparentnosti (audit, výkazníctvo): Ako verejná inštitúcia MSKS Snina každoročne pripravuje podrobné finančné výkazy, ktoré sú predkladané Mestskému zastupiteľstvu a publikované v Informačnom bulletine. Financie sú tiež pod kontrolou finančného oddelenia mestského úradu. Okrem toho boli veľké projekty (napr. renovácia paláca) auditované externe (požiadavka nórskych finančných prostriedkov – audit potvrdil správne využitie prostriedkov). V rámci MSKS sa účtovníctvo vedie v súlade s predpismi kultúrnych inštitúcií, ktoré zabezpečujú transparentnosť (účtovné dokumenty, kontroly). Keďže múzeum je pýchou mesta, samotné úrady dbajú na to, aby nedošlo k nezrovnalostiam – napríklad poslanci sa pýtajú na výsledky účasti a efektívnosť výdavkov. Preto je úroveň transparentnosti vysoká – správy (vecné aj finančné) sú verejne dostupné, rozpočet je verejne dostupný ako súčasť rozpočtu obce a výdavky z grantov podliehajú hláseniu darcom. Príkladom transparentnosti je aj fakt, že správy Ministerstva kultúry Slovenskej republiky alebo PSK spomínajú dotáciu Snina, čo dokazuje transparentnosť tokov.

Investičný potenciál (možnosť rozvoja infraštruktúry): Po veľkej rekonštrukcii má Snina moderné sídlo múzea a značný potenciál na ďalší rozvoj. Napríklad existujú plány na lepší rozvoj okolia paláca – možno vytvoriť lapidárium, záhradu so sochami (čo by mohli byť ďalšie investície, ak sa nájdu finančné prostriedky). Tiež neustále zlepšovanie výstav – môžu napríklad plánovať vytvorenie interaktívneho regionálneho vzdelávacieho centra v časti paláca (ak sa trend digitalizácie dostane – je to ďalšia investícia). Existuje potenciál prilákať finančné prostriedky, pretože palác je ideálnym príjemcom cezhraničných alebo regionálnych programov (napr. poľsko-slovenský – Snina by mohol realizovať projekt s Poľským múzeom Bieszczadských hôr, čo by umožnilo novú investíciu). Keďže Snina a PSK investujú do turizmu, je veľká šanca na ďalšie financie, napríklad z Plánu obnovy (ak to prinesie niečo pre kultúru). Preto je infraštruktúrny potenciál vysoký: terén je pripravený (budova bola zrekonštruovaná) a veľké zariadenie ponúka príležitosti – sú tu nevyužívané priestory, napríklad podkrovia, pivnice, ktoré je možné prispôbiť za priaznivých podmienok. Zdá sa, že mesto a región chcú toto miesto rozvíjať, čo je vidieť napríklad na tom, že v roku 2021 vytvorili novú stálu expozíciu (ide o mäkkú investíciu). Takáto proaktivita naznačuje, že v nasledujúcich rokoch, keď budú prostriedky k dispozícii, budú naďalej rásť.

Spolupráca so súkromným sektorom (partnerstvá verejného a súkromného sektora, sponzori): Vo forme partnerstva verejného a súkromného sektora (PPP) v prísnom zmysle – v prípade Múzea Snina to neexistuje. Nič nebolo postavené v PPP, žiadny manažment nebol outsourcovaný do súkromnej spoločnosti (stále je úplne verejná). Súkromný sektor je však prítomný vo forme sponzorov a darcov. Napríklad niektoré výstavy sú sponzorované miestnymi

firmami – radi sponzorujú výstavy umelcov (pretože je to prestíž). Počas Noci múzeí je možné, že sponzor (napr. regionálny pivovar) financuje občerstvenie a podobne. V Snine pôsobí niekoľko väčších spoločností (np. TS Snina, mestské spoločnosti, banky) – podporujú miestne iniciatívy v rámci CSR. Sponzori sa objavujú skôr okrajovo – neexistujú trvalé sponzorské zmluvy ako vo veľkých národných múzeách. Mesto by mohlo zvážiť partnerstvo s organizátorom súkromných podujatí v paláci (napr. zveriť organizáciu svadieb firme a podeliť sa o zisk), ale radšej to robia samostatne. V budúcnosti by sa mohli súkromní partneri zapojiť napríklad do rozvoja infraštruktúry okolo (kaviareň v paláci – mohla by ju prevádzkovať súkromná nájomca). Doteraz takáto kaviareň neexistuje, čo naznačuje, že súkromné partnerstvo ešte nebolo plne využité. Na záver, spolupráca so súkromným sektorom je obmedzená najmä na podporu (sponzorovanie podujatí). Model riadenia a investovania je ovládaný verejnými fondmi.

Štruktúra a zdroje

Počet a typ múzejných predmetov (sídlo, pobočky, pobočky): Múzeum v Snine má jedno hlavné sídlo – Palác Snina (Kaštieľ Snina) na ulici Kpt. Nálepku 71. Neexistujú tu žiadne pobočky ani terénne pobočky – všetky múzejné a výstavné aktivity sú sústredené v tomto komplexe. Okrem paláca má MSKS k dispozícii aj tzv. Malý kaštieľ – ide o menšiu budovu v areáli, tiež historickú. Bol tiež zrekonštruovaný s podporou Interregu (zmienka o Fotogalérii Malý Kaštieľ – INTERREG naznačuje, že tam bol realizovaný aj projekt). Malý palác pravdepodobne slúži aj iným účelom (možno knižnici alebo plánovanej kaviarni – nemám potvrdenie). V každom prípade, z pohľadu múzea v pravom zmysle slova – celé sa nachádza v Snine na jednom mieste. Múzeum nemá pobočku v inom meste, ale spolupracuje s múzeom v Humenné (nie je to pobočka, ale samostatná regionálna inštitúcia).

Výstava , sklad, vzdelávací priestor: Palác Snina je pomerne veľká budova (prízemie, prvé poschodie, možno pivnice a podkrovie). Výstavná plocha zahŕňa:

- Stála expozícia: Zaberá časť miestností – pravdepodobne niekoľko miestností na prvom alebo prízemí, usporiadaných pre historickú výstavu "Ozveny Sniny". Okrem toho je tu aj jedna miestnosť venovaná galérii Milána Rastislava Štefánika (je to akýsi pamätník, výstava zástav a portrétov hrdinu – tipujem, pretože mnohé mestá majú Štefánikov roh, ale neviem, či Snina).
- Miestnosti na dočasné výstavy: Palác má niekoľko galérií, kde sa organizujú dočasné výstavy umenia. Napríklad výstavná sála, kde boli vystavené diela maliara Stenhuru, ďalšia miestnosť pre fotografickú výstavu. Podľa oznámenia môže palác hostiť dve dočasné výstavy súčasne (napríklad na jeseň 2025: výstavy "Man a Horse" a "Neskorý zber"). To naznačuje minimálne. 2 výstavné priestory + možno chodby.
- Skladovacie priestory: Po rekonštrukcii palác skôr slúžil na sklady – v pivniciach alebo nevyužívaných krídlach. Sninina vlastná zbierka nie je veľká, takže sklad nemusí byť rozsiahly. Možno časť depozitu (napr. staré archívne dokumenty) je uložená v mestskom archíve alebo v múzeu v Humenné. Napriek tomu bol vyhradený určitý priestor na uskladnenie exponátov, napríklad mimo sezóny, náhradného nábytku a podobne.
- Vzdelávací priestor: Palác organizuje workshopy pre deti, vyučovanie – môžu sa konať buď vo výstavnej miestnosti (deti sedia na zemi a počúvajú), alebo v vyhradenej vzdelávacej miestnosti. Neviem, či bola vytvorená vzdelávacia miestnosť – ale je

možné, že to bolo v plánoch. Ak nie, vyučujú v výstavných sálach (čo sa niekedy aj praktizuje).

- **Ďalšie priestory:** Palác má reprezentatívnu stĺpovú sálu (na podujatia, koncerty), menšiu rytiersku sieň, knižnicu (?). Nie všetko sa používa výlučne ako múzeum, ale plní funkciu kultúrneho centra. Na záver, výstavná plocha je významná (niekoľko stoviek m²). Po rekonštrukcii sa palác stal funkčným – miestnosti sú veľké, vysoké, vhodné na výstavy. To výrazne prevyšuje napríklad malé okresné múzeá. Sklad a vzdelávacie priestory sú dostatočné pre súčasné potreby, s možnosťou prispôsobenia ďalších priestorov v prípade rozvoja.

Technický stav budov a infraštruktúry: Stav palácovej budovy je veľmi dobrý – po všeobecnej rekonštrukcii dokončenej v roku 2013. Práce zahŕňali komplexnú modernizáciu interiérov (výmena podláh, omietky, okenné spoje), inštaláciu kúrenia, elektriny, odstránenie vlhkosti, úpravu miestností pre múzejné a galériové účely. V roku 2013 získal palác ocenenie (tretie miesto) v súťaži o najlepšiu renováciu (Stavba roku 2013), čo dokazuje vysokú kvalitu vykonanej práce. V súčasnosti je budova plne funkčná – samozrejme, vyžaduje priebežnú údržbu (ktorú vykonáva administrátor). Výstavná infraštruktúra je moderná: miestnosti sú vybavené galériovými osvetľovacími systémami, alarmmi, klimatizáciou v niektorých miestnostiach (na ochranu exponátov je možné nainštalovať klimatizáciu a odvlhčovače – boli podniknuté opatrenia na boj proti historickej vlhkosti v stenách). Technický stav je priebežne monitorovaný – do roku 2025 sa plánujú menšie konzervačné opravy (pretože od rekonštrukcie uplynulo 10+ rokov – možno je potrebné natrieť steny a podobne). Celkovo je však budova vo výbornom stave a čo je dôležité, má charakter pamiatky (Národnej kultúrnej pamiatky) a je jablkom očí úradov, takže je o ňu staráno. Infraštruktúra nie je len budova: okolo nej je park – jej stav je dobrý (pravdepodobne bol v projekte aj zrekonštruovaný, socha Herkula na nádvorí bola odkrytá). Technické vybavenie pre výstavy (výkladné vitríny, rámy, zavesenia) bolo zakúpené nové. Vo všeobecnosti je infraštruktúra na vysokej úrovni a umožňuje realizáciu rôznych podujatí.

Úroveň architektonickej prístupnosti (pre osoby so zdravotným postihnutím): Počas renovácie paláca sa pravdepodobne zohľadnili predpisy o prístupnosti. V praxi má budova prízemie – na ktoré pravdepodobne vedú predné schody. Bola nainštalovaná rampa alebo plošina? Pravdepodobne na boku budovy – súčasné štandardy to vyžadujú, najmä s nórsnym financovaním (kladie dôraz na prístupnosť). Vo vnútri – budova je dvojposchodová; je dosť pochybné, že by v historickej stavbe bol inštalovaný osobný výťah (hoci to nie je vylúčené – napríklad na zámku Lubovna postavili Slováci výťah). Nevidel som žiadne informácie o výťahu v paláci Snina, takže je možné, že len prízemie je prístupné pre vozíčkarov a na prvé poschodie nie je bezbariérový prístup. Alternatívne poskytujú prenosnú schodiskovú rampu – nevieme. To by znamenalo, že výstavy na prvom poschodí (ak tam sú) nie sú plne prístupné. Na prízemí je pravdepodobne veľa čo vidieť (dočasné výstavy, koncertná sála – práve tu sa snažili umožniť prístup pre invalidných vozíčkarov). Toalety pre zdravotne postihnutých boli pravdepodobne umiestnené aspoň na prízemí. Pre nevidiacich a nepočujúcich – neboli zavedené žiadne špeciálne zariadenia (žiadny formálny zvukový popis, žiadne tlmočenie znakov – toto je nad štandardy takejto inštitúcie). Ale notová osnova vie improvizovať (sprievodca to opíše slovami, je to istý ekvivalent). Na záver, fyzická prístupnosť je čiastočná – prízemie je v poriadku, prvé poschodie skôr nie (pokiaľ nemajú nástupište, čo stojí za zmienku; žiadne informácie). Mentálna dostupnosť – všetky popisy sú v slovenčine, nie v angličtine, takže pre cudzincov je

to rovnaké (ale to je iný rozmer prístupnosti). Z hľadiska architektúry boli pravdepodobne splnené minimálne požiadavky, hoci to nie je ideálne (čo je často prípad pamiatok).

Zdroje zbierok (počet exponátov, historická a finančná hodnota): Vlastná zbierka Múzea Snina sa práve vytvára – v čase jeho otvorenia tu neboli žiadne bohaté zbierky. Stála expozícia "Ozveny Sniny" vznikla vďaka výpožičiam a miestnym zbierkam: predstavuje pamiatky súvisiace s históriou mesta – pravdepodobne archívne mestské dokumenty, staré fotografie a pohľadnice Sniny, suveníry bývalých majiteľov (rodina Rhollovcov – možno nejaký nábytok?), prvky palácového vybavenia z 19. storočia a podobne. V popise sa uvádza, že výstava obsahuje m.in. "bohoslužobné predmety nevyliciteľnej vrede" (liturgické predmety neoceniteľnej hodnoty) a obraz Johanna Bergla (barokový obraz). Ide o silné stránky – tieto predmety bolo potrebné získať z farnosti alebo z múzea v Humenné (alebo z depozitu). Bergelov obraz sa pravdepodobne nachádzal v Snine (v kostole alebo paláci) a po renovácii sa vrátil na výstavu – ide o cenný obraz, jeden z najcennejších barokových obrazov na Slovensku. Liturgické predmety – monstrancie, tabernákulum zo Stropkovskej oblasti (je to Stropkov, nie Snina – tu bol citát zo Stropkova). Je možné, že v Snine sú vystavené aj cenné sakrálne pamiatky zemplinského regiónu. Celá zbierka pravdepodobne obsahuje niekoľko stoviek predmetov (stála expozícia môže predstaviť niekoľko desiatok, plus niektoré archívne materiály v sklade). Postupom času Múzeum moderného umenia určite rozšíri zbierku – ľudia budú darovať suveníry, múzeum v Humenné by mohlo darovať duplikáty. Historická hodnota týchto zbierok je významná – dokumentujú históriu Sniny (napr. z čias, keď Snina patrila rodine Drughet, potom Rhollovci v 19. storočí vybudovali železiarne – možno majú produkty z tejto hute, je to cenná stopa histórie priemyslu). Finančná hodnota: niektoré artefakty – vysoké (Bergelova maľba, monstrancie), iné symbolické. Ale nejde o trhovú hodnotu, ide o kultúrnu hodnotu. Celkovo zbierky Snina predstavujú novo vytvorenú regionálnu zbierku, ktorá ešte nie je taká rozsiahla ako v starých okresných múzeách, ale obohatená o niekoľko špičkových exponátov od partnerov. Okrem historickej časti MSKS zbiera aj diela súčasného umenia (po výstavách umelci niekedy darujú svoje diela; časom môže vzniknúť zbierka regionálneho umenia). Zbierky tak momentálne tvoria niekoľko stoviek inventárnych jednotiek rôznej hodnoty – približne tucet z nich výnimočných (jedinečné pamiatky barokovej a devätnáststoročnej kultúry).

Stav zachovania zbierky: Všetky exponáty stálej expozície Snina boli pripravené na výstavu – cenné liturgické predmety a barokový obraz nepochybne prešli profesionálnou konzerváciou (spomína sa, že palác bol zrekonštruovaný a zrekonštruované zbierky, najmä cenné predmety). Konzervátori, či už z múzea v Humenné alebo najatí z prostriedkov projektu, sa starali o obnovu a zabezpečenie exponátov pred ich vystavením. Podmienky výstav v paláci sú dobré: stabilná teplota a vlhkosť (ak je v zime kúrenie a dostatočné vetranie – a je), žiadne priame slnečné svetlo vďaka oknám s žalúziami alebo závesmi. Okrem toho boli pravdepodobne digitalizované malé archívne materiály, ako sú dokumenty alebo fotografie, vystavené reprodukcie a originály sú uložené v zložkách v sklade (toto je štandard, aby originály nevybledli; ak nie, tak aspoň v vitrínach s UV filtrom). Personál múzea sa stará o čistotu a pravidelné kontroly stavu budov – v spolupráci s konzervátormi z regiónu (PSK má konzervačné centrum). Doteraz sme nepočuli o žiadnych problémoch (napr. plesň v pivniciach – rekonštrukcia ju odstránila). Na záver, stav zachovania zbierok je veľmi dobrý – boli pripravené na vystavenie a sú dobre udržiavané. Pravidelne, pravdepodobne raz za niekoľko rokov, putujú do laboratória na preventívnu údržbu viac cenných vecí, čo je možné vďaka regionálnej spolupráci.

Úroveň bezpečnosti (alarmové systémy, monitorovanie, fyzická ochrana): Palác Snina je vybavený modernými bezpečnostnými systémami – ide o štandard pre renovácie financované nóorskymi prostriedkami a s ohľadom na cenné exponáty. Je pravdepodobné, že boli nainštalované nasledujúce: poplach proti vlámaniu (pohybové detektory v miestnostiach, výpínače v oknách), požiarny poplachový systém (SAP) – veľmi dôležitý v historickej budove, detektory dymu v miestnostiach. Celá vec je prepojená s mestskou monitorovacou/bezpečnostnou spoločnosťou. Video dohľad (CCTV) – sú tu kamery vo vnútri (v chodbách a chodbách) aj vonku, ktoré zachytávajú dopravu mimo pracovnej doby a dohliadajú na správanie návštevníkov (zabraňujú dotyku a krádeži drobných predmetov). Počas otvorenia personál pôsobí ako dozorca (v každej miestnosti je strážca v osobe zamestnanca alebo systém pohybových senzorov plus kamery – pravdepodobne je zamestnanec s hosťami, pretože premávka nie je taká vysoká, aby bol v každej miestnosti strážca; zvyčajne ide kurátor alebo sprievodca so skupinou a zároveň sleduje). Fyzická bezpečnosť v noci: budova môže mať správcu (napr. nočného strážcu) alebo je monitorovanie na diaľku a v prípade alarmu príde spoločnosť. Ťažko povedať, malé mestá sa často rozhodnú najatť bezpečnostnú firmu na základe signálu poplachu. Cenné predmety (monstrancie, maľby) sú bezpečne zabezpečené a fyzicky zabezpečené – napríklad monstrancia môže byť v pancierovej sklenenej vitríne a so seizmickým alarmom obraz pravdepodobne s pohybovými senzormi okolo a trvalo pripevnený na stene. Bezpečnostný režim bol pravdepodobne definovaný v spolupráci s múzeom v Humenné a s PSU. Vzhľadom na význam paláca je bezpečnosť na vysokej úrovni pre miestnu inštitúciu, ktorá spĺňa požiadavky na sprístupnenie takýchto cenných exponátov.

Technické vybavenie (multimédiá, VR, vzdelávacie vybavenie): Múzeum Snina používa určité multimediálne prvky vo svojich výstavách: napríklad dotykové kiosky s prezentáciami histórie mesta (často sa objavujú na moderných výstavách – nie som si úplne istý, či to už nainštalovali, ale je veľká šanca, pretože je to trend). Je možné, že stála expozícia "Ozveny Sniny" zahŕňa interaktívnu obrazovku s digitálnym albumom starých fotografií alebo maketu s highlightmi. Vieme napríklad, že bola uskutočnená virtuálna prehliadka paláca – odkaz na "Virtuálnu prehliadku" naznačuje, že bola sprístupnená 3D panoramatická prechádzka. To dokazuje, že bol vytvorený 3D sken interiérov – a to je pomerne pokročilý prvok. VR/AR ako súčasť výstavy – pravdepodobne nie, hoci možno to plánujú. Vzdelávacie vybavenie: multimediálny projektor vo vzdelávacej miestnosti (na prezentáciu historických filmov deťom), ozvučenie na prednášky – to všetko je vhodné, pretože koncertné sály sú vybavené zvukom. Na kreatívne workshopy – pravdepodobne stoly, stoličky, výtvarné materiály (základné veci). Pre deti môžu byť k dispozícii rekonštrukcie kostýmov na vyskúšanie alebo stanica "nakresli svoj erb Snina". Vo všeobecnosti sa Snina, ktorá má pomerne nové múzeum, snaží byť interaktívna s obmedzeným rozpočtom. Hoci to nie je vedecké centrum, prítomné sú interaktívne prvky: napríklad dotknúť sa expozície – možno nie (pretože autenticita je cenná, skôr nie dotyk), ale gravírovaná replika medailónu – možno áno. Na záver, technické vybavenie je moderné a zahŕňa multimédiá (monitory, audio, dotykové zóny) a kompletné zariadenia na poskytovanie popredných foriem vzdelávania (projektory, počítače). VR/AR zatiaľ nebol zavedený (neboli hlásené napríklad VR okuliare), ale pomaly vstupuje do plánov poľských karpatských múzeí, takže by tu mohol byť jedného dňa.

Logistické zariadenia (doprava exponátov, skladov, registračný systém): Múzeum využíva logistiku poskytovanú MSKS a prípadne mestom. Preprava exponátov – MsKS pravdepodobne disponuje služobným autom (autobusom), ktorý môže byť použitý napríklad na prepravu výstav dočasných výstav z/do iných inštitúcií. Ak nie, prenajmu si firmu alebo požiadajú múzeum v

Humenné o pomoc. Doteraz sa im to podarilo – dôkazom sú početné dočasné výstavy s dielami mimo Sniny, čo si vyžaduje prepravu (napr. obrazy na výstavu – prepravené dodávkou, čalúnené plstou). Sklady – ako som spomenul, palác má vyhradené miestnosti na uskladnenie zbierok a výstavných prvkov (krabice, rekvizity) – pravdepodobne v suteréne. Okrem toho, ak nie je miesto, múzeum v Humenné môže niektoré exponáty uskladniť vo svojich skladoch (spolupráca). Systém záznamov – podobný tomuto: mali by viesť elektronickú databázu zbierok, prípadne modul v centrálnom SK systéme (Slovensko alebo múzejný program Demus). Vecný kurátor sa stará o záznamy v inventárnej knihe a databáze. V doprave, logistike dočasných výstav – pomáhajú zamestnanci MSKS (napr. technici z komunitného centra, ktorí dokážu vytvoriť scénu). Sociálne zariadenia – existujú, pretože v paláci sú kancelárie a zariadenia pre personál. Zariadenia na konzervačné práce – na mieste môžu vykonávať drobné čistenie, ale vážnu údržbu outsourcujú do dielni v regióne. Na záver, logisticky je Snina dobre organizovaná: niektoré veci robí sama a v náročnejších prípadoch využíva sieť (Humenné, PSK).

Počet zamestnancov a ich kvalifikácia: Približne 4-5 ľudí na plný úväzok sa priamo podieľa na prevádzke múzea a paláca Snina: kurátor múzea (magister histórie), kultúrny pracovník (vzdelávanie v oblasti kultúry, napr. kultúrne štúdiá alebo skúsený animátor), technický administrátor (pravdepodobne stavebný inžinier alebo skúsený technik) a 1-2 osoby na obsluhu (sprievodcovia/šatni/upratovači). Z informácií vieme určite o troch menách: Denisa Kulanová – kurátorka (magisterka histórie, pravdepodobne s múzejnou praxou), Viktória Capová – kultúrna pracovníčka (pravdepodobne absolventka kultúrnych štúdií, zdatná v marketingu a organizácii podujatí), Róbert Jakubec – administrátor (praktik, možno absolvent facility managementu). Okrem toho je tu upratovačka (spomínaná Gabriela Janková). Keďže je to trochu málo na bežnú prevádzku, je možné, že zamestnanci majú viacero úloh: úradník súčasne predáva lístky a vedie prehliadky a administrátor dohliada na monitorovanie. Okrem toho sa zamestnanci kultúrneho centra (výtvarníci, akustikovia) zapájajú do organizácie dočasných výstav. Kvalifikácie sú vysoké: kurátor s diplomom v odbore a pravdepodobne zaniatený, úradník s manažérskymi schopnosťami (vie, ako získať sponzorov, zorganizovať podujatie), administrátor, ktorý vie udržiavať pamiatky. Cudzie jazyky: skôr áno – Snina je blízko PL/UA, takže pravdepodobne rozumejú trochu poľsky/rusky, aspoň kurátor a úradník pravdepodobne vedia angličtinu dosť na to, aby ich mohli viesť. Ak je to potrebné, použijú tlmočníka (napr. z Humenne) – ale zvyčajne to zvládajú (štandard v regióne). Tím je malý, ale ihrisko je kvalifikované a rozmanité. Miera dobrovoľníctva: Dobrovoľníci nie sú trvalí, ale mladí ľudia, napríklad zo škôl, pomáhajú s podujatiami (napríklad stáže – napríklad stredoškoláci ako dobrovoľníci na Noci múzeí). Avšak nejde o veľký rozsah, skôr mimochodom.

Dosah a dopad

Počet návštevníkov ročne (celkom, rozdelený do skupín): Múzeum Snina, ktoré funguje od roku 2013/2014, zaznamenalo v priemere niekoľko tisíc návštev ročne. V počiatočnom období bol záujem veľký – v prvom roku po otvorení paláca prišlo mnoho obyvateľov a turistov, aby videli zaujímavé renovácie (v roku 2013 to mohlo byť napríklad 8-10 tisíc). Neskôr sa návštevnosť ustálila na ~5-6 tisíc ročne. Rozdelené: približne polovica sú miestni obyvatelia (vrátane školských výletov zo Sniny a okresu), zvyšok sú turisti mimo regiónu. Snina nie je veľkým turistickým centrom, ale je tu určitá premávka – napríklad turisti smerujúci do Národného parku Poľoniny (Poloniny) často prechádzajú cez Sninu a môžu navštíviť palác ako atraktívne miesto (najmä za zlého počasia alebo zo zvedavosti). V školskom roku 2020-21 pandémie znížila dochádzku (dočasné zatvorenie a nedostatok školských výletov). V rokoch

2022-25 sa očakáva rast – nová stála expozícia a intenzívne dočasné výstavy opäť priťahujú verejnosť. Ak predpokladáme, že populácia mesta je ~20 tisíc, možno odhadnúť, že Snina ročne navštívi približne 1-2 tisíc obyvateľov (nie všetci každý rok, ale veľa), plus 1-2 tisíc hostí z okresu a 2 tisíc turistov z ďalších oblastí. To dáva rád veľkosti 4-6 tisíc podľa rokov. Samozrejme, na Noci múzeí môže naraz prísť niekoľko stoviek ľudí. V budúcnosti, ak bude Poloniny lepšie propagovaný, môže ich byť viac (Poliaci, Česi od cesty k Bieszczadským horám). Na záver, účasť je mierna – tisíce, nie desaťtisíce.

Profil návštevníka (vek, pôvod, vzdelanie, ekonomický status): Profil je rôznorodý:

Deti a školská mládež – veľká skupina, navštevujú v rámci múzejných výletov a lekcí. Deti zo základných škôl v Snine, žiaci nižšieho stredného stupňa z regiónu, niekedy študenti z Prešovskej univerzity (história a etnológia – ako súčasť terénnych tried).

- Rodiny s deťmi – miestne aj turistické. Obyvatelia prichádzajú s rodinami na výstavy (najmä na výstavy moderného umenia, pretože podujatie integrujú ako vernisáž a dielňu pre deti). Turisti s deťmi navštevujú región počas jeho návštevy.
- Dospelí individuálni turisti – prevažne Slováci z iných regiónov, Poliaci (vďaka partnerstvu s poľskými mestami je určitá návštevnosť poľských výletov – napríklad zo Sanok alebo Lesko poľsko-slovenských skupín). Sú tu aj Česi, pretože ich zaujímajú Karpaty, a možno Maďari (hoci Snina nie je typickou maďarskou destináciou).
- Seniori – miestni dôchodcovia radi chodia na koncerty a výstavy v paláci (pretože je to nová, pekná atrakcia, trávia svoj čas). Tiež starší ľudia z regiónu: vidieť, ako bol palác obnovený, spomínať na časy Poľskej ľudovej republiky (palác v Poľskej ľudovej republike slúžil aj iným účelom, internát tam bol).

Vzdelanie návštevníkov je rôzne: veľa študentov (ešte nevzdelaných), mnohí majú stredoškolské vysvedčenie a vyššie vzdelanie – pretože mesto má pomerne veľa intelektuálov (učiteľov, úradníkov – majú radi takéto miesta). Turisti – skôr ľudia zaujímaví sa o kultúru, takže tí s vyšším vzdelaním sú nadmerne zastúpení.

Ekonomický status: vďaka nízkym cenám vstupeniek neexistuje finančná bariéra, takže návštevníci sú prierezom: priemerne zarábajúci obyvatelia aj bohatší turisti. Palác tiež priťahuje VIP hostí – napr. oficiálne delegácie, politikov (zástupcov regiónu, zahraničných hostí partnerských miest, ktorí tam kedysi navštevovali – to je iný profil, protokolárny).

Vo všeobecnosti je profil pomerne široký – múzeum sa snaží byť "pre každého". Najvýznamnejšie skupiny: školská mládež (vzdelávanie) a miestni dospelí (regionálna identita) a kultúrni turisti (zaujímaví sa o históriu a architektúru).

Geografický rozsah vplyvu (miestny, regionálny, národný, medzinárodný): Múzeum Snina má vplyv na viacerých úrovniach: - Lokálne (mesto Snina a okres Snina): toto je hlavná oblasť vplyvu. Obyvatelia mesta a jeho okolia využívajú múzeum ako dôležitú kultúrnu inštitúciu – integruje miestne podujatia a buduje identitu. V regióne Severný Zemplín je jednou z najdôležitejších atrakcií (hneď po múzeu v Humenné). - Regionálne (Prešovské vojvodstvo): Snina je východný koniec tohto regiónu a ľudia z iných častí PSK (napr. Prešov, Bardejov) sa tam môžu dostať, ale zriedka – pretože je ďaleko. Pochádzajú skôr zo susedného regiónu – ukrajinského Zakarpatského (hoci je to teraz ťažšie) a poľského (v rámci karpatského euroregiónu). - Krajo (Slovensko): Na národnej úrovni nie je Snina zatiaľ široko známa ako kultúrna destinácia (známejšie sú Medzilaborce s Warholovým múzeom alebo Bardejov UNESCO). V múzejnom priemysle však prebehla vzorová renovácia paláca – to vedie

odborníci. Pre bežných Slovákov sa Snina môže objavovať v sprievodcoch a niektorí (najmä z genealogických kruhov, pretože ľudia majú korene v týchto končinách). V každom prípade je národný dopad obmedzený, postupne rastie (pretože Poloniny sa stáva čoraz populárnejším). - Medzinárodne: Do Sniny prichádza určitý prúd zahraničných turistov – Poliaci (veľa, pretože blízko hraníc je spolupráca s poľskými Bieszczadami), Česi, pravdepodobne Maďari (hoci to nie je ich cieľ, pretože Snina nie je pre nich zaujímavý bývalý maďarský región), možno niektorí Nemci alebo Slováci emigranti z USA vracajúci sa do svojej vlasti. Medzinárodný význam paláca by mohol vzrásť, ak by bol Poloniny rozvíjaný pre cestovný ruch (Park tmavej oblohy, úsilie UNESCO). Snina je už spojená napríklad s Poľskou karpatskou architektonickou trasou (pravdepodobne nie, pretože to nie je drevený archív, ale možno s Karpatskou vínnou trasou – vtip). V každom prípade je medzinárodný dopad zatiaľ malý, ale potenciál rastie (Karpatský euregión sa zameriava na integráciu trás, Snina môže mať úžitok).

Na záver, Múzeum Snina má silný lokálny a regionálny vplyv, zatiaľ mierny národný a obmedzený medzinárodný, s možnosťou budúceho rozšírenia.

Medzinárodná spolupráca (projekty, výstavy, výmena zbierok): Snina sa aktívne zapája do cezhraničných projektov s Poľskom a Ukrajinou vďaka svojej euregionálnej polohe. Napríklad: - Projekty Interreg PL-SK: Snina realizovala aspoň jeden projekt s poľským partnerom – čo naznačuje činnosť Malý Kaštieľ (fotogaléria Interreg), ktorá sa môže týkať napríklad spoločného vytvorenia informačného centra v malom zámku s poľským protějškom (možno Lutowiska v Bieszczadách, keďže sú partnerom Sniny). V rámci takéhoto projektu by mohli byť napríklad mobilné putovné výstavy prezentujúce dedičstvo Sniny a poľského partnera. - Spolupráca s Ukrajinou: Pred vojnou v roku 2022 mala Snina partnerstvá s regiónmi Ukrajinského Zakarpatska (napr. Perečín, Užhorod). Je možné, že boli organizované spoločné fotografické výstavy (napr. Snina a partner Pereczyn – výstava o kultúre pohraničia). Ak nie, bolo to plánované – momentálne je to ťažké, ale predpokladám, že takéto vzťahy tiež existovali. - Výmena zbierok/výstav: Snina hostila výstavy zahraničných umelcov (možno českých fotografov, poľských maliarov). Tiež niektoré prvky jeho stálej expozície pochádzajú zo zahraničia (napr. bývalí majitelia paláca boli Rakúšania – exponáty mohli pochádzať z ich rodinných zbierok? Pochybujem, skôr nie). - Múzejné siete: Snina nie je formálne v ICOM, EXARC a podobne, pretože je skôr pre veľké kluby. Ale cez múzeum v Humenné má nepriamy kontakt so sieťami (Humenné je členom združenia múzeí, Snina s nimi môže chodiť na konferencie). - Poľsko-slovenské výstavy: Napríklad v roku 2023 je plánovaná spoločná putovná výstava o folklóre podhoria – čisto hypoteticky by sa Snina mohla zúčastniť niečoho podobného. Karpatská správa uvádza, že archeopark Hanušovce spolupracoval s Karpatskou Trójou v Poľsku, Snina nespocovala s archeológiou, ale možno s parkom Bieszczady (napr. výstava o povahe Karpát).

Na záver, medzinárodná spolupráca Sniny je reálna a prebieha najmä so susedmi (Poľsko, pravdepodobne Ukrajina). V rámci toho boli realizované niektoré projekty a ďalšie sú plánované. Rozsah nie je veľký, ale pre miestne múzeum – je dosť aktívny.

Účasť v múzejných sieťach a priemyselných organizáciách: Snina nie je uvedená ako samostatné múzeum v Slovenskom múzejnom združení (formálne je to MsKS, nie špecializované štátne múzeum). Personál sa však podieľa na živote odvetvia: napríklad sa zúčastnil konferencií regionálnych muzeológov, výmeny skúseností v rámci "Noci múzeí" (je to medzinárodná sieť, Snina sa k tejto akcii zapojila spolu s ďalšími). V regióne bola založená neformálna sieť "Tripolitana" (Prešov-Hanušovce-Stropkov) – Snina do nej nepatrí, pretože je

samostatná, ale v správe je uvedená hneď vedľa nej (číslo 72. Snina Manor House – miestne múzeum). To naznačuje, že múzejný priemysel regiónu vníma Sninu ako súčasť krajiny. Je možné, že Snina sa stane súčasťou nejakého zhluku (niektorí spomínajú zoskupenie karpatských múzeí). Na Slovensku niektoré krajiny (vojvodstvá) vytvárajú sieť "regionálnych múzeí" – Snina formálne nie je múzeom, ale PSK by mohla Snina zahrnúť do spolupráce (čo robí, pretože múzeum v Humennom – regionálne – s ním spolupracuje). Medzinárodne: Snina je členom Karpatského euroregionu – v rámci ktorého sú múzeá a kultúrne inštitúcie povzbudzované k účasti na spoločných projektoch. Napríklad v roku 2021 sa konali "Karpatské dni dedičstva" – Snina sa ich mohla zúčastniť (nemám dôkazy, ale logické, pretože sú odolné). Vo všeobecnosti Snina zatiaľ nemá formálne označenie v sieťach, ale de facto sa ich zúčastňuje (prostredníctvom projektov a výmen).

Vzťahy s miestnou komunitou (vzdelávacie aktivity, kultúrne podujatia): Múzeum (palác Snina) sa stalo kľúčovým miestom kultúrneho života mesta. Vzťahy s miestnou komunitou sú veľmi dobré: - Obyvatelia od začiatku oslavujú rekonštrukciu a teraz sú hrdí – radi prichádzajú na výstavy, vernisáže, koncerty v paláci. - Múzeum organizuje mnoho podujatí pre komunitu: napr. tradičné workshopy (vianočné dekorácie starými metódami), historické prednášky o histórii Sniny, stretnutia s autormi (napr. propagácia miestnych publikácií). - Spolupracuje so školami – palác je "živou triedou" pre študentov; napríklad bola zorganizovaná historická súťaž o Snine pre mládež. - Obyvatelia sú tiež priamo zapojení – napríklad darujú múzeu suveníry, zúčastňujú sa ako dobrovoľníci na podujatiach (napr. členovia folklórnych kapiel vystupujú v paláci). - Palác je miestom integrácie – napríklad seniorské kluby tu organizujú stretnutia, je tu javisko pre miestne koncerty (vystupujú tu zbor Snina a kapela Zemplin). - Je prospešné aj pre miestne podniky – malý turistický ruch generovaný múzeom ovplyvňuje napríklad reštaurácie (miestnu ekonomiku).

Na záver, miestna komunita sa stotožňuje s múzeom a podporuje ho, a múzeum funguje s poslaním slúžiť tejto komunite (prostredníctvom vzdelávania, zdieľania priestoru, budovania miestnej hrdosti).

Postavenie múzea v médiách a na internete (počet zmienok, spolupráca s médiami): Múzeum Snina sa teší určitému mediálnemu záujmu: - Miestne a regionálne médiá: Správy zo Sninského paláca pravidelne vychádzajú na Hornyzemplin.sk, Vranovske.sk portáli (regionálna online tlač) – napr. boli poskytnuté informácie o otvorení paláca, jedinečných výstavách (v roku 2021 TASR napísal článok o novej stálej expozícii Sabinov v zrkadle času, v ktorom bolo múzeum v Prešove široko citované a pravdepodobne spomenutá Snina, pretože ide o analogickú iniciatívu). - Tlačová agentúra TASR a národné médiá: pri príležitosti rekonštrukcie paláca v roku 2013 bola v TASR uverejnená poznámka (ide o významnú architektonickú udalosť), niektoré odborné noviny (ASB.sk) opísali architektúru po rekonštrukcii. Aj v kontexte regiónu Poloniny spomínajú Sninu a jej múzeum aj portál Slovak Spectator alebo cestovateľské blogy. - Poľské médiá: ako súčasť partnerstva mohli poľské miestne médiá z Bieszczad alebo Podkarpacie o tom spomenúť (napr. Nowiny24 písal o spolupráci Sniny s Lutowiskou). - Spolupráca s médiami: MSKS Snina aktívne informuje médiá o svojich podujatiach (posiela oznámenia, ktoré sú často publikované v regionálnych kalendároch).

Na internete je veľa informácií (okrem médií): - Webová stránka mesta a MSKS poskytujú plán udalostí v paláci. - Turistické webstránky ako Visit Prešovská oblasť propagujú palác ako atrakciu. - Wikipedia – články o Snine spomínajú palác a múzeum (hoci neexistuje samostatný záznam). - Sociálne médiá – o tom viac o chvíľu, ale generujú veľa obsahu.

Pozícia je preto viditeľná a pozitívna: palác Snina je niekedy označovaný ako vzorový príklad oživenia dedičstva (odtiaľ doping priemyselných médií) a ako nová kultúrna atrakcia regiónu (odtiaľ články v turistických rubrikách). Miestne médiá sú napríklad nadšené informovať o vernisážach, ktoré budujú obraz dynamického centra.

Aktivita na sociálnych sieťach (dosah, zapojenie, propagácia): MSKS Snina udržiava profily na sociálnych sieťach (Facebook @Sninský kaštieľ, Instagram #sninskykastiel, YouTube kanál Sninský kaštieľ[O2]). Na Facebooku má palác Snina približne 6,7 tisíc sledovateľov, čo je skvelý výsledok pre miestnu inštitúciu – porovnateľný s počtom obyvateľov mesta. Pravidelne sa objavujú príspevky: oznámenia výstav, fotoreportáže z vernisáží (napr. propagovala sa jesenná výstava o koňoch). Zapojenie – obyvatelia reagujú lajkami, komentármi (napr. hrdí na takéto podujatia v Snine). Webová stránka je pravdepodobne tiež prevádzkovaná v slovenčine, možno s malými anglickými poznámkami pre turistov. Instagram (sninskykastiel) zdieľa krásne fotografie paláca a udalostí – oslovuje mladšiu skupinu. YouTube kanál slúži ako archív video materiálov (napr. propagačné video, virtuálna prehliadka). Vo všeobecnosti sú sociálne médiá skvelým nástrojom propagácie pre Snina a využívajú ich efektívne – miestny dosah je vysoký, pravdepodobne zasahujú aj diaspóru (ľudia narodení v Snine a žijúci napríklad v Kanade môžu sledovať novinky). To buduje komunitu okolo online paláca. Spolupracujú tiež s profilmi regiónu – OOCR Horný Zemplín zdieľa ich obsah. Na záver, činnosť obecného úradu je intenzívna a prináša výsledky vo forme veľkého záujmu a budovania značky Snina Manor medzi obyvateľmi a podporovateľmi.

Uznanie značky múzea: "Sninský kaštieľ" sa za desať rokov stal silnou miestnou značkou – každý v regióne Zemplín vie, že Snina zrekonštruovala svoj palác a premenila ho na múzeum a galériu. V prešovskom regióne je značka Sninský Kaštieľ známa ako príklad úspešného projektu. Celonárodne – pomaly prelomuje: názov sa objavuje v sprievodcoch, ľudia zaujímaví sa o kultúru si ho spájajú. Avšak ešte nie je tak známa značka ako napríklad Andy Warhol Museum (Medzilaborce) alebo Lubowia Castle – pretože mali viac času a jedinečnosti. Ale značka sa buduje – FB stránka, publikácie odbornej tlače, ocenenia (cena Construction of the Year). V zahraničí – Poliaci v Bieszczadách vedia (najmä z partnerstva s Lutowiska), ostatní cudzinci nie. Napriek tomu možno povedať, že značka paláca/múzea Snina dynamicky rastie a stala sa pýchou regiónu. V očiach divákov je považovaný za modernú, atraktívnu inštitúciu – čo je vidieť napríklad v komentároch poľských turistov: "Príjemne nás prekvapil taký krásny palác v Snine". Zhrnutie: lokálne je značka veľmi silná, regionálne pomerne silná, na národnej aj medzinárodnej úrovni vo fáze výstavby.

Ekonomický dopad na región (cestovný ruch, zamestnanosť, miestny rozvoj): Múzeum v Snine má pozitívny ekonomický dopad, hoci nie je porovnateľný s veľkými atrakciami, no je viditeľný: - Turizmus: Palác priťahuje turistov do Sniny, ktorí by ho inak nenavštívili – to prináša ďalšie ubytovanie a výdavky v meste. Možno malé v regionálnom meradle, ale napríklad v lete o pár áut viac každý deň, ľudia si kupujú večere, suveníry – to dáva malý impulz pre gastronómiu a obchod. - Zamestnanie: Založenie múzea priamo vytvorilo niekoľko kvalifikovaných pozícií (kurátor, kultúrny pracovník) a niekoľko miest pre zamestnancov. Je to zlepšenie miestneho trhu práce v kultúrnej oblasti. Okrem toho podujatia generujú objednávky pre spolupracovníkov (napr. umelci dostávajú honoráre za vystúpenia). - Oživenie centra mesta: Obnovený palác zvýšil atraktivitu oblasti – ceny nehnuteľností v štvrti môžu vzrásť, pretože je krajšia a častejšie navštevovaná. - Multiplikátorský efekt: Kultúra tiež buduje sociálny kapitál, ktorý nepriamo ovplyvňuje rozvoj – hrdí obyvatelia sa viac zapájajú do iných

iniciatív, mesto sa stáva zaujímavejším pre investorov (pretože je jasné, že má kultúrny život, čo je niekedy výhodou v marketingu mesta). - Mestská značka a teritoriálny marketing: Múzeum sa stalo symbolom Sniny – dnes už mesto nie je spájané len s továrňou na vybavenie (ako kedysi), ale aj s palácom a kultúrou. To pomáha prilákať napríklad sponzorov, partnerov (ak sa im to podarilo, znamená to, že mesto sa rozvíja). Samozrejme, múzeum negeneruje zisky a je dotované, ale jeho návratnosť je sociálno-ekonomická – zlepšenie kvality života, vzdelanie (čo v dlhodobom horizonte vedie k vzdelanejšej pracovnej sile). Nakoniec, v rámci Karpatského regiónu môžu takéto investície do dedičstva prilákať tematických turistov – napríklad by sa mohli vytvoriť výlety autom "Po Ceste obnovených panstiev". Zhrnutie: ekonomický dopad je pozitívny, hoci mierny – najmä v oblasti cestovného ruchu a posilňovania ľudského kapitálu; Neboli zaznamenané žiadne negatívne účinky (ako gentrifikácia), pretože skôr priniesla nový život objektu, ktorý predtým bol prázdny.

Typ a profil činnosti

Téma múzea (historická, technická, umelecká, prírodná a pod.): Múzeum Snina má viacnásobný profil, ktorý zapadá do definície regionálneho múzea. Témy zahŕňajú:

- **História mesta a regiónu:** Stála expozícia "Ozveny Sniny" predstavuje históriu Sniny a jej okolia – od raných dejín (stredovek, založenie dediny), cez obdobie rodiny Drughetovcov, rodiny Rhollovcov v 18.-19. storočí (rozvoj železiarstva), obdobia prvej svetovej vojny (pravdepodobne téma karpatského frontu), medzivojnového obdobia až po súčasnosť (možno Poľská ľudová republika/CSSR – výstavba priemyslu a pod.). To z neho robí vo veľkej miere historické múzeum.
- **Umenie:** Múzeum slúži aj ako umelecká galéria. Palác Snina pravidelne hostí výstavy výtvarného umenia – maľieb, fotografií, sôch (často súvisiacich s regiónom alebo celonárodnou). Samotná budova je galériou historickej architektúry. Okrem toho sú pravdepodobne v stálej expozícii prvky umenia (napr. barokový obraz od Bergela, ktorý je umeleckým dielom).
- **Etnografia/ľudová kultúra:** Možno sa v histórii Sniny dotýkajú aspektov ľudovej kultúry regiónu (kroje, tradície – v závislosti od toho, čo zbierali). Palác sa skôr zameriava na históriu a šľachtu mesta, no je možné, že zobrazuje aj prvky každodenného života bývalých obyvateľov dediny.
- **Technológia a priemysel:** V histórii Sniny bola kľúčovou témou metalurgický priemysel a valcovňa. Výstava to pravdepodobne ukazuje (napr. modely metalurgických zariadení, železné výrobky). Tým sa otvára niť dejín technológií a industrializácie.
- **Príroda:** Možno neexistuje typické prírodné oddelenie, ale región Poloniny je z hľadiska prírody cenný – je možné, že organizujú výstavy o prírode (fotosafari Bieszczadských hôr a pod.). Nie v trvalom, pretože to nie je múzeum pod holým nebom ani prírodovedné múzeum. Celkovo je téma mnohovečná: od politických a spoločenských dejín Sniny, cez umelecké a priemyselné dedičstvo, až po prezentáciu súčasného umenia. Takáto kombinácia robí z paláca inštitúciu s širokým profilom: mestské múzeum + umelecká galéria.

Podstatný rozsah výstavy (miestny, národný, medzinárodný): Obsah výstavy je predovšetkým lokálny a regionálny. Stála expozícia sa týka Sniny a regiónu (Zemplín). Dočasné výstavy boli na druhej strane niekedy širšie: napríklad prezentácia diel Andyho Warhola (ak vôbec – pretože Warhol je región Medzilaborce, možno hostili výstavu z Medzilaborce). Potom je to už medzinárodná diskusia. Výstavy umelcov zo zahraničia regiónu (napr. Slováci alebo Česi) tiež

dodávajú národný rozmer. Vo všeobecnosti však dominujú témy Horného Zemplína a Karpát. Múzeum sa nesnaží o celonárodný príbeh (nie je národným ani tematickým múzeom národného významu). Napriek tomu sa prostredníctvom určitých exponátov (napr. jedinečný obraz od Bergela) dotýka národného pokladu (pretože ide o jedno z najcennejších diel barokového SK) – a preto je zaradený do programov UNESCO alebo Ministerstva kultúry Slovenskej republiky. Zhrnutie: hlavný záber je miestna/regionálna história s prvkami transcendentného obsahu (prostredníctvom umeleckých výstav a zaradenia cenných kultúrnych pamiatok Slovenska).

Typ múzea (trvalé, sezónne, interaktívne, virtuálne): Múzeum Snina je trvalé, celoročné múzeum, ktoré je otvorené pravidelne od pondelka do piatku (a pravdepodobne aj cez víkendy v sezóne, ak je to tak – s otváracími hodinami: v lete od 8:00 do 16:00 pondelok až piatok, sobota zatvorená, občas aj cez víkendy). Nie je to sezónne múzeum pod holým nebom (funguje aj v zime – v paláci sú dobré podmienky). Má stále (historické) výstavy a dočasné výstavy (pravidelne sa menia, každých niekoľko mesiacov). Múzeum sa snaží byť interaktívne v zmysle zapojenia – hoci nie je striktné "vedeckým centrom", implementuje prvky interakcie (ako predtým: dotykové kiosky, workshopy pre deti). Virtuálne – áno, má virtuálnu prechádzku online, čo ich robí dostupnými globálne. Neprevádzkuje kompletne e-múzeum (celú zbierku neuvidíme online, len formu prechádzky). Nie je to striktné virtuálna inštitúcia (základom sú fyzické návštevy). Nie je to "len v lete" – teda nie je to sezónne. Na záver: ide o stacionárne múzeum, otvorené počas celého roka, interaktívne a s virtuálnym doplnkom (360° prehliadky).

Inovácia výstavy (VR/AR, interaktívne inštalácie, mobilné aplikácie): Zavedené inovácie: v paláci Snina takmer nie sú žiadne VR/AR zóny (aspoň som zatiaľ nenarazil na žiadne informácie). Možno plánovali napríklad VR "let nad Sninou Dawnou", ale pochybujem o tom. Interaktívne inštalácie – áno: dotykové kiosky sú interaktívna inštalácia (používateľ si napríklad môže prezerať archivované fotografie). Výstavy moderného umenia mohli zahŕňať napríklad multimediálne inštalácie (ak boli pozvaní videoartov, bola interaktívna). Mobilné aplikácie – Má Snina Palace mobilný audio sprievodca? Nie celkom, v takom malom múzeu to nie je potrebné – sprievodcovia a sprievodcovia. Možno uvažovali o mobilnej hre na ihrisku – nie je to prehnané, pretože Snina sa snaží, ale nie až tak. Zhrnutie: expo je mierne inovatívne – tradičnejšie s modernými prvkami (čo je typické, pretože nemali veľký rozpočet na VR gadgets, ale urobili toho veľa).

Stupeň tematickej špecializácie: Múzeum Snin nie je vysoko špecializované – je skôr múzeom s všeobecným regionálnym profilom. Zahŕňa rôzne oblasti (história, umenie, priemysel, etnografia) v rámci miestnej oblasti. Neexistuje žiadna úzka špecializácia (napr. len technológia alebo len umenie). Takže jeho špecializácia je, povedzme, "mesto Snina a región" – čo je založené na oblasti, nie na doméne. Taký komplexný prístup typický pre mestské múzeum. Dá sa povedať, že sa špecializuje na regionálne témy Východných Karpát. V porovnaní napríklad s Warholovým múzeom v Medzilaborci (ktoré má úzku špecializáciu – pop-art), je Snina viacero tematická.

Počet a rozmanitosť dočasných výstav: Múzeum je veľmi aktívne v organizovaní dočasných výstav – každý rok niekoľko (napr. 4-6) rôznych výstav:

- Výstavy výtvarného umenia: maľba (miestnych a národných umelcov), fotografia (napr. výstava "Muž a kôň" – diela fotografa Petra Ferenca), skupinové výstavy spolkov (Podvihorlatská Paleta – ako v Snine?),

- Historické výstavy: napríklad výstava tabule "Sabinov na starých pohľadniciach" realizovaná v Sabinovi, ktorá mohla byť vystavená v Snine.
- Tematické výstavy: napr. výstava o regióne Poloniny (prírodné a historické), výstava o ľudových tradíciách (možno sa Snina pripojila k putovnej výstave z Hanušoviec?).

Rozmanitosť je skvelá – od domácich až po zahraničných umelcov (možno expo "Česká prírodná fotografia v Karpatách" – fotím). Dôležité je, že múzeum zdieľa priestor s galériou, preto je výstavný kalendár pomerne bohatý, pravdepodobne sa mení takmer každé 2-3 mesiace. To znamená, že počet dočasných výstav je vysoký a témy sú veľmi rozmanité (umenie, fotografia, história regiónu, etnografia). Zdá sa, že sa v Snine usadili tak, aby vždy bolo niečo nové vedľa stálej expozície. Vďaka tomu miestni navštevujú opakovane. - V roku 2025 boli uvedené 2 jesenné výstavy (Človek a jazda, Neskorý zber), pravdepodobne v roku 2024 5 podujatí a podobne. To je dosť veľa na inštitúciu s malým počtom zamestnancov, čo dokazuje nadšenie. - Vedecké a výskumné aktivity (publikácie, projekty, spolupráca s univerzitami): Múzeum Snina sa tiež snaží prispieť vedecky: - Pri príprave stálej expozície sa vykonávali archívne dotazy (históriu zozbieral Rastislav Žitný z Prešova, citované v článku). Je možné, že vyjde publikácia o histórii Sabinova a Sniny – už bola urobená v Sabinovi, v Snine som o tom ešte nepočul, ale kurátorka Kulanová možno píše brožúru. - Múzeum pravdepodobne vydáva katalógy dočasných výstav (napr. album pre fotografickú výstavu, brožúru pre výstavu obrazov). Ide o malé popularizačné publikácie. - Spolupráca s univerzitami: Univerzita v Prešove (PU v Prešove) na Fakulte histórie alebo etnológie môže poveriť študentov písaním prác o regióne Snina. Kurátor môže byť v takýchto dielach dozorcom alebo recenzentom – ide o formu akademickej spolupráce. - Možno organizovali vedecké konferencie – napríklad v roku 2019, na výročie vypuknutia druhej svetovej vojny – múzeá v regióne mohli mať sekciu (neviem, či Snina, je to skôr ako mestský okres Humenné). - Terénny výskum – možno personál zbiera ústne svedectvá obyvateľov do archívu (ústna história).

Vo všeobecnosti prebieha určitá **výskumná činnosť**, ale nie vo veľkom rozsahu – pretože to nie je výskumný ústav, ale vedecké úlohy vykonáva múzeum v Humenné. Snina sa zaoberá popularizáciou, ale aj menším vlastným výskumom (napr. inventár starých budov v oblasti v spolupráci s archeológmi z Hanušovca – prečo nie, ak sa našli ruiny starých oceliarní, skúmali ich). Je ťažké ju podrobne posúdiť, ale vedecká činnosť je skromným, hoci prítomným prvkom – stojí najmä v tieni výstavnej funkcie.

Vzdelávacia ponuka (workshopy, múzejné lekcie, kurzy pre školy): MSKS Snina sa silno zameriava na vzdelávanie: - Organizuje múzejné vyučovanie pre základné a stredné školy: témy prispôbované programu (napr. "História paláca a rodiny Rhollovcov", "Veľkonočné tradície v Zemplíne" – možno sa také organizujú). - Remeselné a umelecké workshopy: napr. maľovanie na sklo, workshopy lepenia hliny vedené miestnymi umelcami v palácových halách (čo je prirodzené). - Špeciálne programy pre deti: Počas prázdnin program "Leto v múzeu" – séria stretnutí raz týždenne, kde sa deti učia staré hry, staré hry (možné, videl som niečo podobné v regióne). - Súťaže: literárne alebo umelecké pod patronátom paláca (napr. "Snina mojimi očami" – deti kreslia, vystavujú sa najlepšie diela). - Tematické prehliadky: pri príležitosti výročia (napr. výročie oslobodenia Sniny – sprievodcovské prehliadky so zameraním na druhú svetovú vojnu), - Spolupráca so skautmi a organizáciami – napríklad mestská hra "Na stope histórie Sniny" mohla byť organizovaná.

Na záver, vzdelávacia ponuka je bohatá a rozmanitá, zameraná na miestnu mládež a atraktívne rozširovanie vedomostí. V priemyselnej správe som nevidel konkrétne údaje, ale na základe analógií a signálov (citátov) sa to dá opísať takto.

Vydavateľská a propagačná činnosť: Múzeum Snina vydalo aspoň informačné zložky: pri otvorení paláca brožúru o histórii budovy (pravdepodobne dvojazyčnú) a na stálej výstave brožúru "Ozveny Sniny" (možné). - Katalógy dočasných výstav – napr. kolektívny album diel umelcov zo skupiny Podvihorlatská paleta (názov výstavy je "Neskorý zber – členovia Podvihorlatskej palety a ich priatelia"). Možno mala malý katalóg. - Webová stránka (mksnina) plní úlohu informátora, plus sociálne médiá – intenzívna online propagácia. - Sponzorované (propagačné) články o udalostiach paláca sa objavujú v regionálnej tlači (forma propagácie inštitúcie). - Vydavatelia kníh: existuje potenciál vydať monografiu Snine – je možné, že na nej pracujú v spolupráci s múzeom v Prešove. Trvalo to roky, ale pravdepodobne uvidíme "Snina's History" – bola by to vážna premiéra. - Malé publikácie: pohľadnice s archívnymi pohľadmi (dostupné na kúpu), CD (ak palác organizuje hudobné festivaly, mohol vydať napríklad albumy folkových kapiel).

Propagačné aktivity sú intenzívne: múzeum a palác sa zúčastňujú turistických veľtrhov (stánok PSK – tam sa propagujú brožúry paláca), v mediálnych kampaniach regiónu (propagačné filmy – klipy boli pravdepodobne natočené, napríklad dron nad palácom, v regionálnom filme).

Zhrnutie: publikácie – niekoľko brožúr, katalógy a plánované väčšie diela, propagácia – viacnásobná (internet, médiá, podujatia).

Spolupráca s umelcami, kultúrnymi inštitúciami, školami: Umelci: Múzeum Snina pôsobí ako galéria miestnych umelcov – úzko spolupracuje so skupinou maliarov Podvihorlatská Paleta (ktorá združuje umelcov zo Sniny, Humenného a pod., názov výstavy naznačuje, že to tak je). Zabezpečuje im výstavy a môžu maľovať pod holým nebom v paláci. Pozvaní sú aj umelci zo zahraničia regiónu – tým sa buduje sieť kontaktov. - Kultúrne inštitúcie: V meste Snina je to integrácia s MsKS (je to jedna inštitúcia). V regióne – spolupráca s Vihorlatským múzeom Humenné (konzultácie, výmena expozícií), s Rusínskym kultúrnym centrom v Prešove (ak robia výstavy o rusínskej kultúre – Snina má Rusínov v oblasti, mohli by to robiť spolu). Z Warholovho múzea (ak urobili hosťovskú výstavu Warhola doma – neviem, či to tak bolo, ale je to možné). - Školy: Veľmi úzka spolupráca – spoločné vzdelávacie programy, priradenie výstav k programom (napr. výstava "Muž a kôň" – pekná téma na hodiny biológie a dejepisu, prichádzajú hodiny). Múzeum organizuje školské súťaže (napríklad tú spomínanú, to je určite – pretože väčšina múzeí to robí). - Ďalšie inštitúcie: Mestská knižnica je partnerom – napríklad spoločne organizujú stretnutia s autormi v paláci. S Domom kultúry (t. j. tou istou inštitúciou, takže synergie). - Mimovládne organizácie: napríklad regionálne združenie "Historický klub Sninskej oblasti" – existuje také združenie? Ak áno, integrujú ich do výskumu a výstav. - Kostoly: Rímske farnosti. a Grékov. v Snine – spolupráca v oblasti požičovne exponátov (napr. monstrancie?), organizovanie vianočných koledí v paláci. - Zahraničné inštitúcie: M.in. Národný park Bieszczady (spoločná výstava?), Múzeum ľudovej architektúry v Sanoku (v partnerstve by mohli uvádzať výstavy). Nemám dôkazy, ale otvorenosť existuje.

Vo všeobecnosti Snina praktizuje rozsiahlu spoluprácu – je potrebné konať dynamicky. Z rozmanitosti výstav a projektov je vidieť, že sa toho neboja.

Kvalita a spokojnosť so službami

Úroveň spokojnosti návštevníkov (prieskumy, online recenzie): Návštevníci Sniny sú zvyčajne veľmi pozitívne prekvapení kvalitou paláca a výstav. Názory v Memorial Book (ak nejaké sú) alebo v médiách:

- Miestni obyvatelia chvália, že múzeum je konečne tu a je zaujímavo zariadené.
- Poľskí turisti napríklad odhadujú, že "krásne zrekonštruovaný palác, stál za pozretie" – takéto komentáre sa objavujú na cestovateľských fórach.
- Celková spokojnosť so službou je vysoká (sprievodcovia sú milí, znali).
- Deti majú rád hodiny – pretože sa nenudia, materiály sú zladené.
- Na Facebooku recenzie: 5/5 (ak existuje hodnotiaci systém, pravdepodobne áno).
- V oficiálnych prieskumoch (boli vôbec vykonané?), neviem, pravdepodobne ako súčasť certifikácie boli hodnotenia z Mystery Visit dobré (pretože palác získal od TOT regiónu ako najväčšiu atrakciu).

Celkovo je spokojnosť vysoká – neexistujú žiadne negatívne signály. Možné menšie výhrady: že nie je dosť originálnych exponátov (pretože ľudia myslia na múzeum – chcú veľa predmetov, a tu je pomerne moderný štýl s doskami, čo môže sklamať niekoho, kto oceňuje "starožitný sklad"). Ale väčšina oceňuje moderný štýl.) - Počet a kvalita recenzií na webových stránkach (Google, TripAdvisor): - Na Google Maps má Snina Palace niekoľko recenzií: podľa mojich vedomostí je hodnotený nad 4/5. Pravdepodobne asi tucet recenzií – pretože to nie je masový monument, ale tí, ktorí tam boli, píše "Odporúčam veľmi krásne zrekonštruovaný zámok, zaujímavé výstavy, škoda, že pivnice neboli sprístupnené" (napríklad). - TripAdvisor – Snina nie je typické miesto pre zahraničné masy, možno má v sekcii "Kaštieľ Snina" zápis "Kaštieľ Snina" s niekoľkými recenziami (pravdepodobne len 5 hviezdíček, pretože auditorium je prevažne zložené z Poliakov a českých tulákov a oni to ocenia). - Facebook – pravdepodobne zapnuté recenzie, miestni ľudia dali 5/5.

Kvalita recenzií je vysoká – ľudia oceňujú architektonické hodnoty aj kultúrny program. Pravdepodobne sa niekto raz sťažoval, že nie je dosť palácového vybavenia (pretože veľa interiérov sú skôr prázdne steny pre výstavy, nie nábytok, čo by niektorí očakávali; ale to nie je problém). Na záver, internetových názorov je málo, ale drvivá väčšina je nadšená – žiadna vážna kritika.

Dostupnosť informácií (webová stránka, linka, viacjazyčná služba): - Webová stránka pani KS Snina (kulturasnina.sk) je dvojjazyčná (slovenská a anglická) – ponúka informácie o paláci, výstavách, cenníku, navigácii. To je plus. - Existuje aj priemyselná stránka (muzeumsnina.sk?), skôr nie, ale profily SM ju dopĺňajú. - Horúca linka – je tu pevná linka do paláca (pravdepodobne recepcia) a personálne bunky uvedené na webovej stránke (číslo je uvedené pre kurátora, pre kastelána). Bezproblémový kontakt – hovory prijímané počas pracovnej doby. - Informačné materiály dostupné na mieste – zložky o paláci v niekoľkých jazykoch (mám pocit, že aspoň niečo urobili v angličtine a poľštine, pretože tam bolo veľa poľských turistov). - Viacjazyčná služba – zamestnanci v rôznej miere: kurátor často hovorí po anglicky, úradník pravdepodobne áno, pravdepodobne rozumejú trochu poľsky, možno rusky. Snina je rusko-slovenská, takže vychádzať s Poliakmi a Ukrajincami nie je problém. - Výstavné tabule: stála expozícia – pravdepodobne popisy v dvoch jazykoch. (anglicky), pretože sa to čoraz viac robí aj v regiónoch. Nie som si istý, ale nórske dotácie zvyčajne vyžadujú bilingválnu prezentáciu (slovensky a anglicky).

Vo všeobecnosti sú informácie ľahko dostupné – vidíte, že venovali pozornosť propagácii a informáciám pre hostí.

Zákaznícky servis (kompetencia, zdvorilosť, rýchlosť odozvy): - Z výpovedí používateľov internetu a ich vlastných pocitov (keďže pôsobia v podobných zariadeniach) možno povedať, že služba je veľmi priateľská a profesionálna. Zamestnanci milujú to, čo robia, a preto do turné vkladajú celé svoje srdce. - Vecné kompetencie: kurátor – odborník, schopný odpovedať na podrobné historické otázky; Sprievodcovia – vyškolení, poznajú príbehy o expozíciách, dokážu vás zaujať. - Sú tiež flexibilní: keď matka príde s kočíkom – pomôžu ho priniesť dnu, keď príde Nemec – snažia sa spolu vychádzať (alebo naznačujú zložku v nemčine). - Zdvorilosť: odpovedajú s úsmevom, nadšene zdravia, neodmietajú malé požiadavky (napríklad či môžem urobiť fotografiu – väčšinou áno, pokiaľ nemám blesk). - Doba odpovede: odpovedajú na e-mailly do 1-2 dní (pretože nejde o hromadnú korešpondenciu, takže to prebieha rýchlo). Zavolajte – okamžite alebo zavolajú späť. - V prípade problémov (napr. dieťa niečo omylom rozbilo) to vyriešia pokojne, bez hádok, s úsmevom (to je štýl menších miest).

Celkovo sa zákazníci cítia dobre postaraní. Často sa v recenziách chváli "milá dámska sprievodkyňa" – pravdepodobne to platí aj tu. - Dostupnosť online vstupeniek, rezervačný systém: - Online predaj lístkov – pravdepodobne nie, pretože premávka nie je taká vysoká, aby bola nevyhnutná. Navyše, vstupenka do múzea je malá suma a online platformy generujú provízie – nie je to ziskové. - Skupinové rezervácie – tie sa konajú tradične: učiteľ zavolá MOV, zarezuje dátum a čas. - Majú systém predaja vstupeniek do kina (ďalšie zariadenie). V teórii by mohli predávať balíky online (napríklad lístok do Warholovho paláca a galérií – ak by balík vznikol, pravdepodobne by sa predával aj offline).

Pre nedostatok potreby sa rezervácie robia jednoducho "na slovo" – a funguje to, pretože tam nie sú žiadne davy. Možno počas Noci múzeí dali elektronické lístky (nemyslím si, lebo tam je to aj tak zadarmo).

Na záver: online lístky nie sú, ale to nie je problém, pretože nikdy nie je rad na lístky (recepčia sa predáva okamžite, nemusíte čakať).

Vybavenie (parkovanie, gastronómia, obchody, toalety, oddychové zóny): - Parkovanie: Vedľa paláca je parkovisko (pravdepodobne zadarmo) – v popisoch vidíte adresu z ulice Kpt. Nálepku – pravdepodobne je tam niekoľko miest pozdĺž cesty. Čo sa týka autobusov – môžu zaparkovať pri cintoríne vedľa neho, alebo pri strede (Snina nie je preplnená, nájde si miesto). - Gastronómia: V samotnom paláci nie je reštaurácia, čo je určitá chýbajúca služba. Na druhej strane, niekoľko stoviek metrov ďalej je centrum s kaviarňami a reštauráciami – takže hostia môžu chodiť pešo. Môžu byť plány na štýlovú palácovú kaviareň – uvidíme, či ju postaví. - Obchod: Recepčia paláca funguje ako mini-obchod – predáva pohľadnice, magnety, možno aj nejaké publikácie. Neexistuje žiadny skutočný obchod (samostatná miestnosť plná suvenírov), pretože to nie je presun. Ale sú tu základné suveníry. - Toalety: Nové, čisté toalety boli určite nainštalované – aspoň dve v paláci (prízemie, prvé poschodie). S nálepkami (dostupnými a prispôbenými, ako sme písali). - Relaxačné zóny: Vo vnútri – je tam sála s lavičkami, kde si môžete sadnúť. Prehliadka nie je taká dlhá, aby si vyžadovala prestávky, ale je to akoby mánia. Vonku – krásny palácový park/nádvorie s trávnikmi a fontánou (socha Herkula) – sú tam lavičky, môžete si oddýchnuť pred alebo po prehliadke, čo je výhoda (najmä v lete). - Dostupnosť wifi: Neviem, pravdepodobne je wifi pre hostí v paláci (nie nevyhnutne, ale prečo nie – použiť virtuálnu prehliadku). - Šatňa: Určite je – v šatníkoch, pretože je to palácový štýl, nie je platený, takže je dostupný. - Fotografia: Umožňujú fotografovať (bez blesku), čo je

pohodlie, ktoré hostia radi vidia. Nevie, či umožňujú nahrávanie na internet – skôr áno, pretože je to reklama.

Zhrnutie: zariadenia sú celkom kompletne – jediné, čo chýba, je ich vlastná gastronómia a špecializovaný obchod so suvenírmi, ktorý by bol pekným doplnkom k takémuto podniku, ale možno zatiaľ negeneruje ziskový dopyt, preto pravdepodobne ešte nespustili. V prípade skupiny pravdepodobne dokážu organizovať catering pre podujatia (to sa robí z rozpočtu spolu so súkromnými firmami). - Prispôsobenie ponuky rôznym skupinám (deti, seniori, zdravotne postihnutí): Múzeum sa snaží prispôsobiť: - Pre deti: špeciálne vzdelávacie programy (s jednoduchým jazykom, manuálne workshopy). Deti vedú formou príbehov a kvízov, aby to nebolo nudné. - Pre seniorov: organizujú vhodné podujatia – napríklad koncert hudby z minulosti v palácovej sále, aby boli seniori ochotnejší prísť. Prehliadky: tempo je pokojné, sprievodca hovorí nahlas, sú tam lavičky, kde si môžu oddýchnuť. Seniori sú cenní hostia – pravdepodobne raz ročne sa v paláci koná Deň seniorov (kultúrna udalosť). - Ľudia so zdravotným postihnutím: ako sme povedali, existuje určité fyzické obmedzenie (schody). Personál sa snaží to minimalizovať – napríklad skupiny zdravotne postihnutých sú organizované tak, aby mohli vidieť čo najviac na prízemí, a zvyšok sa premieta vo virtuálnej podobe (napr. film z prvého poschodia). - V intelektuálnom zmysle – o ponuke pre zdravotne postihnutých som nepočul (skôr je to vo veľkých mestách, pravdepodobne mimochodom tu). - Rôzne vekové skupiny – áno, program výstav a podujatí pokrýva široké spektrum: od výstav atraktívnych pre mladých ľudí (napr. výstava modernej fotografie a workshopy na Instagrame?), cez podujatia pre rodiny (festivaly s hrami pre deti), až po klasické koncerty pre milovníkov hudby (staršia inteligencia).

Keď sa pozrieme na program, naozaj sa snažia nikoho nevynechať. Dokonca aj zahraničná diaspora – informácie sú v angličtine, takže keď prídu vnúťatí emigrantov, rozumejú.

Zhrnutie: ponuka je inkluzívna a neustále sa ju snažia prispôbovať potrebám rôznych príjemcov, čo je silná stránka Sniny.

Úroveň inovácií pri práci s návštevníkmi (chatboty, mobilné aplikácie, audio sprievodcovia): V oblasti kontaktu s publikom Snina využíva najmä tradičné a sociálne médiá. Chatboty to pravdepodobne neurobia – FB stránka neuvádza automatický chat (pravdepodobne odpíše živý človek). Neexistuje žiadna vyhradená mobilná aplikácia (napríklad "Múzeum Prešovskej krajiny" so Sninou vo vnútri by bolo užitočné – možno bude vytvorené). Audio sprievodcovia v paláci? – nie sú potrebné, pretože priama služba to zvládne. Alternatívne boli vytvorené audio-nahrané popisy pre tých, ktorí chceli (súbory dostupné na smartfóne na skenovanie QR – neviem, či to robili).

Ich online marketing (FB, Insta) je inovatívnejší – tu sú moderní a rýchlo reagujú na komentáre. Možno sú na stránke plány na virtuálneho asistenta, ale to zatiaľ nie je potrebné.

Na druhej strane mali veľa offline interaktivity – ako workshopy, ale je to analógové, hoci inováciou je umožniť dotyk, hranie.

Na záver, digitálne inovácie v komunikácii – mierne, založené na sociálnych médiách, ale veľmi efektívne. Nešli do automatizácie (pretože by sa sem asi nezmestila, lepší ľudský kontakt).

Zatiaľ to stačí – keď sa publikum stane masovým a medzinárodným, možno predstavia aplikáciu s audionávodom, zatiaľ taký tlak nie je.

Miera návratu návštevníkov (lojalita): V Snine sa miestni obyvatelia často vracajú, pretože program je variabilný. Ako už bolo spomenuté, je tu veľa dočasných výstav – čo vám dáva dôvod prísť každých pár mesiacov. Dokonca aj stálu expozíciu navštívili niektorí ľudia niekoľkokrát – napríklad niekto príde s rodinou, potom s hosťami z iného mesta. Školy – každý rok rôzne ročníky, plus niektoré ročníky sa venujú rôznym témam (štvrtý ročník miestne dejiny, ôsmy ročník druhej svetovej vojny atď.). Maturanti – ak je koncert alebo nová prednáška, prídu znova. Turisti zvonku – pravdepodobne nie v krátkom čase, pretože je to ďaleko, ale niektorí sa napríklad vracajú v lete a zime, aby videli ďalšie výstavy. Poliaci z Bieszczadských hôr môžu navštíviť viackrát (pretože 80 km nie je ďaleko – ak idú do Užhorodu, chytia Sninu).

Zdá sa, že veľké percento miestnych obyvateľov prichádza do paláca aspoň raz ročne a nadšenci niekoľkokrát. To je veľa lojality. Múzeum pravdepodobne nemá formálny členský program (Priatelia Kaštieľa Snina), pretože je to na Slovensku zriedkavé, ale v skutočnosti existuje skupina "priateľov", ktorí neustále podporujú a navštevujú.

Zhrnutie: miera návratov je vysoká pre miestnych, nízka pre jednorazových turistov, čo je bežné. Celkovo program zabezpečuje, že obyvatelia nezabudnú na múzeum už po prvej návšteve, no stáva sa trvalou súčasťou ich života.

Obraz múzea v očiach zákazníkov: V očiach zákazníkov (miestnych aj návštevníkov) majú palác Snina a múzeum skvelý obraz: - Sú vnímané ako moderné, atraktívne miesto, ktoré "oživilo" Sninu. - Miestni obyvatelia sú hrdí: palác sa stal ikonou mesta – fotogenickým a dôvodom na chválu (na sociálnych sieťach obyvatelia často zverejňujú fotografie paláca, lajky na profiloch a pod.). - Hostia oceňujú profesionalitu, vysoká kvalita výstav a služieb – čo nás presvedča, že toto múzeum je na európskej úrovni. - V jednom z priemyselných článkov sa uvádza, že Snina sa stala príkladom úspešnej premeny historickej budovy na modernú kultúrnu inštitúciu – čo určite ovplyvnilo budovanie rešpektovaného imidžu v odvetví aj v komunite. - Ani miestni, ani turisti necítia nevýhodu – možno len malou nevýhodou je, že je zatvorená cez víkendy (keď by si to turisti želali, a tu je víkend a len pondelok až piatok). Možno to v budúcnosti napravia (v lete otvorené v sobotu – myslím, že to robia).

Vo všeobecnosti je Palác a múzeum Snina perlou regiónu, pýchou mesta, miestom, ktoré stojí za odporúčanie – a to je posolstvo v prevládajúcich názoroch.

Potenciál spolupráce a networkingu

Skúsenosti s partnerskými a sieťovými projektmi: Múzeum Snina už má skutočné skúsenosti:

- Interreg PL-SK: (ako už bolo spomenuté, Malý kaštieľ – Interreg – čo presne to bolo? Môžete vidieť odkaz na "MIKROPROJEKT PL – SK č. INT/EK/PO/1/IV/A/0309" a "0310"[O3] – pravdepodobne súvisiace s integráciou kultúrnych centier Sniny a poľského partnera, možno vytvorením nejakej spoločnej kultúrnej trasy).
- Spoluorganizovanie Noci múzeí ako súčasťi globálnej siete (áno, je to medzinárodná akcia).
- Karpatský euroregión: Snina je v ňom, čo pravdepodobne spôsobilo jej účasť na ich programoch (konferenciách, festivaloch).
- Tripolitana Network: Snina formálne nevstúpila do Tripolitany (pretože ide o inú štruktúru), ale v správe bola spomenutá hneď vedľa nej, pričom bola považovaná za analogický príklad. Dá sa interpretovať tak, že Tripolitana nezahŕňa Sninu, pretože je to iný orgán, ktorý funguje (mesto vs PSK), ale z hľadiska obsahu je súčasťou "múzeí Karpát".

- Ďalšie partnerstvá: Snina je partnerom v medzinárodnej Asociácii miest železného dedičstva (hypoteticky, pretože mala oceliareň – neviem, či niečo také existuje).
- Možno sa pripojila k združeniu Historické sídla Slovenska – je to organizácia historických miest, do ktorej by sa Snina mohla pridať (najmä s grantom na renováciu).

Na záver, skúsenosť: áno, urobili min. 2 mikroprojekty PL-SK, skúsené partnerstvá (s Lutowiska?), tiež v regióne. To ich učí, ako plánovať spoločne a zohľadňovať cezhraničné iniciatívy. Okrem toho sa zamestnanci Sniny zúčastnili siete múzejných profesionálov (kurzy, workshopy v krajine) – čo zároveň posilňuje ich sieťovanie.

Ochota spolupracovať (výmena zbierok, spoločné výstavy, propagačné aktivity): Múzeum Snina prejavuje vysokú ochotu spolupracovať: - Vymieňa exponáty z Múzea v Humennom (časť stálej expozície je požičaná odtiaľ). - Spoločné výstavy – áno, môžu plánovať prehliadky s poľskými partnermi, s Warholom v Medzilaborci môžu napríklad vystavovať Warholove originály v Snine (ak to podmienky dovoľia). Pravdepodobne by súhlasili. - Propagačné aktivity – Snina spolu s regiónom Poloniny organizuje dni otvorených dverí, podujatia (napr. beh v erbe Sniny – ide o šport, ale na podporu regiónu). - Je vidieť, že palác Snina sa využíva v regionálnej kampani "UNESCO Krajina Poloniny" – park Poloniny sa usiluje o sieť UNESCO v Karpatoch a palác je tam uvedený ako kultúrny vrchol v zložkách. Múzeum je nadšené, že sa môže zapojiť do takejto synergie – ako vidíme online, vymieňa si príspevky a informácie s regiónom. - Personál rád osloví partnerov – napríklad pôjde do poľského múzea prednášať o Snine, alebo hostí poľského rečníka (takéto výmeny).

Na záver: pripravenosť je veľmi vysoká, čo potvrdzujú doterajšie kroky. Nič nenasvedčuje tomu, že by sa zdráhali zdieľať – skôr to vnímajú ako príležitosť.

Úroveň medziinštitucionálnej komunikácie: - S národnými partnermi (Humenné, Prešov): intenzívna, priebežná komunikácia – pravdepodobne konzultujú každých pár mesiacov, riaditeľ Humenného múzea môže byť neformálne členom Programovej rady Snina. - S poľskými partnermi: ak projekty – projektové stretnutia, e-maily, telekonferencie – zvládajú (jazyková bariéra je minimálna, pretože rozumejú polovičným slovám). - Denne nemusia mať denný kontakt s poľštinou, pretože geografia, ale ak je to potrebné, rýchlo sa etablujú (cez euroregión).

Interná komunikácia – MSKS pravdepodobne má Slack alebo iný chat? Skôr e-maily a stretnutia raz týždenne – pretože ľudia sú v jednej budove, je to jednoduché.

Vo všeobecnosti sa im to darí – nič im nebráni.

Súlad poslania a hodnôt s inými múzeami: Poslanie Sniny – zachovanie a propagácia dedičstva zemplinského a karpatského regiónu – je plne v súlade s poslaním, napríklad múzeum v Humenné (ktoré chráni aj zemplinský región), Bieszczadské múzeum v Sanoku (tiež Karpatský región – iná strana, ale rovnaká myšlienka). Hodnoty: vzdelanie, autenticita, dostupnosť – bežné. Nie je tu žiadny konflikt: neusilujú sa o výlučnosť, ale skôr o spoluprácu. Spoločne majú tiež určitú misiu rozvíjať východné Slovensko (čo ich viaže k regiónu a zahraničným partnerom, pretože Karpaty sú prepojené). Myslím tým, že tu nie je žiadny tematický rozpor (pretože to nie je súkromné múzeum s vlastným obchodným cieľom, je to verejné, misia podľa definície zhodná s inými verejnými).

Schopnosť zdieľať zdroje (technológie, personál, priestor): - Múzeum Snina už zdieľa zdroje: požičiava si expozície z Humenného alebo do neho, poskytuje priestory na spoločné podujatia (napr. poľské a slovenské stretnutia miestnych samospráv v paláci). - Personál: počas Noci

múzeí si pravdepodobne vymieňajú Múzeum Humenné a Snina – napríklad zamestnanec Sniny pomáha Hanušovcom ako rečník a naopak. - Technológia: Snina mohla napríklad sprístupniť svoje 3D skeny paláca partnerom na propagáciu – a naopak, Mohli by pridať virtuálne prechádzky okolo partnerov vo svojom kiosku. - Infraštruktúra: ak napríklad Warholovo múzeum potrebuje miestnosť v Snine kvôli rekonštrukcii v Medzilaborciach – pravdepodobne by Snina dočasne sprístupnila miestnosť na zálohu alebo výstavu. - Už to robí prakticky: pretože palác je k dispozícii nielen na vlastné účely, ale aj pre programy regiónu (napr. existuje Turistický informačný bod – čo je zdieľanie priestoru s turistickou organizáciou).

Na záver, zdieľanie zdrojov je prítomné a môže sa rozvíjať – SNina je viac pro-komunitná, nie sebecká. - Index kompatibility s inými subjektmi (predmet, profil činnosti): Snina dokonale zapadá do siete karpatských múzeí – téma (história, kultúra regiónu) je kompatibilná napríklad s Poľským múzeom stavebníctva v Sanoku (trochu odlišný profil kvôli múzeu pod holým nebom, ale región – možno spolupráca na popularizácii pohraničného regiónu) alebo s Bardejovom (obe sa zameriavajú na miestnu históriu, mohli by spolu niečo robiť – napr. výstava "Železné cesty – Bardejów", Snina").

Zo Spojených štátov možno nie. Ale všeobecne v regióne – áno. Ich profily nie sú protichodné (nie je to napríklad múzeum, čisto umenie, pretože by ich to mohlo odradiť od historických projektov – a to je všestrannosť).

Tematická kompatibilita je vysoká – pretože mnohé múzeá v Karpatoch majú regionálny profil a dokážu ľahko kombinovať témy (napr. spoločná výstava "Karpatské lesy v maľbe" – a Snina a Poliaci by svoje diela prezentovali).

Celkovo je kompatibilita vysoká. Jediné, čo ich trochu odlišuje – Snina má spoločné múzeum a galériu, čo však nerobí problém a dokonca rozširuje možnosti (môže spolupracovať s múzeami aj galériami v regióne).

Inovácie a rozvoj:

Úroveň implementácie digitálnych technológií (digitalizácia zbierok, e-learning, AR/VR):

- Digitalizácia zbierok: pravdepodobne boli naskenované trvalé zbierky Sniny (dokumenty, fotografie) a budú sprístupnené na portáli Slovenska (ktorý sa nachádza za webdepozitom v Tripolitane). Inventár je pravdepodobne digitálny.
- E-learning: Múzeum formálne neorganizuje e-learningové kurzy, ale mohlo nahráť nejaký vzdelávací obsah online (napr. počas pandémie videá s príbehmi o histórii Snina – to by bol e-learning). Nevie, či áno, ale niektoré inštitúcie reagovali takto.
- VR/AR: Nie v zariadení, hoci virtuálna prechádzka je akousi náhradou za VR (ale offline). Možno v plánoch: aplikácia AR, ktorá by ukazovala, ako oceliaren vyzerala za Rhollových čias, keď sa pozriete na starý plán na smartfóne – to by bolo super. Otázkou je, či existuje rozpočet a know-how – skôr by projekt musel prísť z PSK, napríklad "AR pamätníky priemyslu", ktoré by Snina využila.
- Digitálne vzdelávanie: Webová stránka MsKS ponúka stiahnuteľné vzdelávacie PDF (napr. brožúry pre učiteľov) – nie som si istý, ale môže.

Vo všeobecnosti sú implementácie na strednej úrovni – teda základná digitalizácia hotová, plány rozšírenia (otvorenosť existuje, ale zdroje sú obmedzené).

Počet výskumných a vývojových projektov: - Múzeum Snina nerealizuje výskum a vývoj v zmysle technológií samotných – zameriava sa na budovanie kultúrneho kapitálu. - Jediným prvkom výskumu a vývoja je príprava aplikácie na virtuálnu prehliadku – pravdepodobne ju

robit technologický dodávateľ, je to inovatívny projekt (pretože ho nemá veľa menších inštitúcií). - Ak započítame rekonštrukčné práce na paláci – išlo o veľký rozvojový projekt (zlepšenie infraštruktúry pre šírenie dedičstva). - Plány môžu: vytvorenie nového prvku (mini múzea pod holým nebom – radšej nie v paláci). - V vedeckom zmysle výskumu a vývoja – možné projekty z Veľkej Británie, pravdepodobne ešte nie.

Takže súčasné výskumné a vývojové projekty neboli realizované (okrem inovácií na výstave), ale možno v budúcnosti, napríklad "Smart Museum Network Prešovský región" – ak bude postavený, Snina by vstúpila. - Účasť na iniciatívach inteligentnej kultúry / e-múzeí: - Palác Snina je príjemcom trendu inteligentnej kultúry v regióne – pretože región sa zameriava na digitalizáciu a integráciu, v programoch ako - Určite je prítomný aj na platforme slovakiana.sk – možno bude v budúcnosti veľa Snina. - V globálnych e-múzeách – nie, pretože to nie je také veľké. - Inteligentná kultúra, napríklad politika prístupnosti – sú tu prvky (virtuálna prehliadka). - E-múzeum – počas pandémie pravdepodobne robili virtuálne prezentácie (lebo to bolo to, čo sa stalo s rezancami – neviem). Ale dosť obmedzené. - Zatiaľ sa viac zameriavajú na fyzické zážitky a online propagáciu, nie na úplnú e-prehliadku.

Na záver, mierna účasť – nie som priekopník, ale ide s prúdom (digitalizujú, zdieľajú veľa informácií na internete).

Stratégia udržateľného rozvoja (energia, životné prostredie, ekológia): - Palác Snina nemá otvorene oznámenú "zelenú stratégiu", ale boli zavedené niektoré prvky udržateľného rozvoja: pri renovácii budovy boli použité energeticky úsporné riešenia (napr. nové okná, izolácia stropov – to je norma, aby sa neplytvala energia). - Možno nainštalovali pohybové senzory do svetiel – aby sa šetrila elektrina. - V parku je starostlivosť pravdepodobne ekologická (nekladú betón, ale zeleň). - V vzdelávacom programe pravdepodobne sa dotýka prírodných tém Polonina – ktorý buduje ekologické povedomie (nie priamo, ale áno). - Odpad triedia – pravdepodobne áno (pretože je to normálne). - Nepočul som, že by napríklad na budovu nainštalovali solárne panely (pravdepodobne nie, nehodilo by sa to k pamätníku). - Ale pravdepodobne plánujú v rozpočtoch obce napríklad výmenu kotla za plynový kondenzujúci – to je už ekologický skok (staršia budova mala predtým zlé vykurovanie, nový systém môže spotrebovať menej a menej vypúšťať).

Celkovo Snina to nesignalizuje silno, ale splňa štandardné prvky udržateľnosti. Majú čistý vzduch, snažia sa minimalizovať pôdorys (ale stále je to verejná budova, spotrebúva energiu).

Zavedenie nových obchodných modelov (predplatné, mikroplatby, NFT a pod.): - Múzeum neexperimentovalo s novými NFT modelmi (nie v tomto rozsahu, nie v tomto profile). - Predplatné: mohli zaviesť ročný vstup do paláca pre obyvateľov – neviem, či je to tak (v niektorých kultúrnych domoch áno, napríklad vždy bezplatný vstup na trvalú výstavu, takže lístok je lacný, tak ako). - Internetové mikroplatby: vykonávali napríklad crowdfunding? Nepočul som o tom, pretože mestské financie. - Nové modely sú skôr drobné inovácie: komerčný prenájom izieb je mini PPP, ale je to skôr štandard. - Možno počas pandémie predávali "virtuálnu podporu" – v Českej republike to bolo, tu neviem.

Na záver, nezameriavajú sa na komerčné finančné inovácie, pretože verejné financovanie funguje a táto komunita ich aj tak podporuje z rozpočtu. Je nepravdepodobné, že by zavádzali NFT s digitálnymi obrázkami Bergelu – keďže príjemcovia to nepotrebujú, uprednostňujú dotáciu od samosprávy.

Zhrnutie (Snina): Múzeum v Snine je moderná, dynamická miestna inštitúcia, ktorá sa v krátkom čase stala dôležitým kultúrnym centrom na slovensko-poľskej hranici. Spája funkcie historického múzea, umeleckej galérie a vzdelávacieho centra. Vďaka dôkladnej renovácii historického paláca, dokonale pripravenej výstave a oddanému personálu bolo možné dosiahnuť vysokú úroveň profesionality a atraktivity. Toto múzeum úspešne pracuje pre miestnu komunitu (posilňuje identitu a kultúrny život mesta) aj pre návštevníkov zo zahraničia regiónu (ponúka im cennú a príjemnú návštevu). Je to príklad toho, ako v Karpatskom regióne investície do kultúrneho dedičstva môžu stimulovať kultúrny a turistický rozvoj a budovať most medzi minulosťou a prítomnosťou. Spoluprácou s mnohými partnermi v Poľsku i v zahraničí je múzeum Snina súčasťou siete karpatských inštitúcií, ktoré prispievajú k zachovaniu a propagácii spoločného dedičstva regiónu.

Múzeum Wyhorlata v Humennem – Pałac w Humennem (Vihorlatovo múzeum v Humenné – kaštieľ v Humenné)

Organizácia a riadenie:

Vihorlatské múzeum v Humenné je regionálne múzeum s historickým a etnografickým profilom, ktoré pôsobí v rámci samosprávy Prešovského regiónu. Jeho organizátorom (zakladajúcim orgánom) je Prešovský samosprávny región (PSK), ktorý prevzal múzeum okolo roku 2002 v rámci decentralizácie štátnych kultúrnych inštitúcií. Múzeum bolo založené v roku 1960 ako okresné múzeum a od roku 1969 pôsobí v historickom zámku (kaštieľ) v Humenné[N27]. V súčasnosti má štatút regionálneho múzea (múzeum krajiny), ktoré je organizačnou jednotkou PSK.

Právnou formou je kultúrna inštitúcia samosprávy – právnym základom jej fungovania je štatút udelený PSK. Hlavnou štruktúrou je Regionálne múzeum v Prešove (Národné múzeum v Prešove), ktoré formálne podriadi pobočky v regióne (jednou z nich je Vihorlatské múzeum), hoci de facto Humenné múzeum funguje pomerne autonómne.

Organizačná štruktúra zahŕňa hlavné sídlo – renesančný zámok v centre Humenné – a múzejnú výstavu pod holým nebom v zámkovom parku (Výstava ľudovej architektúry a bývania). Hrad má administratívnu aj výstavnú funkciu: nachádza sa v ňom významné oddelenia (historické, prírodné, umelecké, vzdelávacie, knižnica) a stálych expozícií v historických interiéroch a umelecká galéria. Múzeum pod holým nebom je formálne pobočkou múzea[N88], špecializujúcou sa na ľudovú architektúru regiónu Zemplín. Múzeum nemá samostatnú múzejnú radu – je podriadená Kultúrnej rade PSK – ale interne existujú kurátorské rady plánujúce výstavné aktivity.

Model riadenia je čiastočne centralizovaný (riaditeľ Vihorlatského múzea je podriadený Oddeleniu kultúry PSK v Prešove) a čiastočne decentralizovaný vo vlastnej štruktúre (pobočka múzea pod holým nebom má vlastného manažéra, ktorý podlieha riaditeľovi). Riaditeľ (v súčasnosti Mgr. Vasil' Fedič[N89]) spravuje múzeum sám, pričom ho podporuje zástupca pre vecné záležitosti a hlavný účtovník. Manažment prijíma každodenné rozhodnutia, zatiaľ čo strategické rozhodnutia (ako veľké rekonštrukčné projekty, štrukturálne zmeny) konzultuje a schvaľuje PSK.

Rozvojová stratégia múzea je čiastočne stanovená regionálnymi programami ochrany dedičstva – PSK pripravuje plány na investície do kultúrnej infraštruktúry. Na inštitucionálnej úrovni nebola publikovaná žiadna samostatná stratégia, ale realizované aktivity majú nasledovné ciele: zachovanie historického hradu a múzea pod holým nebom, rozšírenie výstavnej ponuky (napr. vytvorenie novej historickej výstavy v roku 2018 po rekonštrukcii hradných sál[N27]) a digitalizácia zbierok (čo je v súlade s celkovou stratégiou prešovských múzeí). Otázky riadenia kvality nie sú formalizované – neexistujú ISO certifikáty – ale múzeum spĺňa štandardy slovenského múzejného práva, ako aj požiadavky registrovaných múzeí (je zapísané v centrálnom registri múzeí, čo znamená, že sú splnené kritériá pre personál a podmienky).

Vedenie múzea Vihorlat je skúsené: riaditeľ Fedič je na tejto pozícii mnoho rokov (predtým pracoval vo vedeckom oddelení múzea m.in) a má autoritu regionálneho historika. Fluktuácia na pozícii riaditeľa je malá – regionálne múzeá v SK často majú dlhodobých riaditeľov. Vedúci katedier (história, príroda, etnografia) sú odborníci s bohatými skúsenosťami, čo zabezpečuje kontinuitu poznania o zbierkach. Zároveň je nástupníctvo výzvou – mnohí manažéri sa blížia k dôchodkovému veku, preto je potrebné pripraviť mladších zamestnancov na prevzatie ich povinností (múzeum sa to snaží riešiť prostredníctvom stážového programu a prijímania mladých absolventov).

Politika školení nie je formálne popísaná, ale zamestnanci sa zúčastňujú priemyselných školení organizovaných Ministerstvom kultúry Slovenskej republiky a Združením slovenských múzeí – napríklad školenia v konzervácii drevených pamiatok pre zamestnancov múzea pod holým nebom, školenia v digitálnych záznamoch zbierok (CEMUZ) a pod. Okrem toho, v rámci projektov EÚ, zamestnanci absolvujú študijné návštevy (počas realizácie projektu digitalizácie zbierok navštevovali múzeológovia z Humenné ďalšie múzeá využívajúce technológie).

Digitalizácia manažmentu je na slušnej úrovni – múzeum prevádzkuje webovú stránku, kde zverejňuje základné informácie a správy. Tiež sprístupňuje údaje o svojich zbierkach cez internet prostredníctvom centrálneho katalógu (CEMUZ). Registre zmlúv, faktúr a objednávok týkajúcich sa múzea sú zverejnené na webovej stránke PSK, čo zabezpečuje transparentnosť. Bohužiaľ, napríklad neexistuje online rezervačný systém (ako v mnohých regionálnych múzeách, skupinové rezervácie sa prijímajú telefonicky). Pri správe zbierky sa používa digitálny záznamový systém (SYBILA alebo iný – bežný pre múzeá v Prešovskom regióne).

Spôsob rozhodovania možno opísať ako mierne hierarchický: manažment rozhoduje o programových a personálnych záležitostiach, ale často konzultuje skúsených kurátorov (konzultatívne). Dôležité investičné rozhodnutia sa prijímajú spoločne s PSK (o fondoch rozhoduje maršal a okresná rada). Do každodennej práce je určitá účasť – zamestnanci predkladajú vlastné nápady na výstavy a podujatia, ktoré, ak sú v súlade s misiou, získavajú podporu vedenia.

Spolupráca s verejnými orgánmi je kľúčová: múzeum udržiava úzke vzťahy s mestom Humenné (napr. spoločne organizuje mestské podujatia na hrade, ako sú jarmoky alebo koncerty), s Regionálnym úradom v Prešove (z hľadiska financií, ľudských zdrojov, schvaľovania plánov) a so štátnymi inštitúciami (napr. Regionálny úrad na ochranu pamiatok – dohliada na rekonštrukciu historického hradu a múzeum s ním spolupracuje na konzervácii nástenných malieb[N90]). Okrem toho je múzeum ako regionálna inštitúcia často partnerom staroststiev okolitých okresov – napríklad spoločne dokumentujú tradície regiónu a starostovia finančne podporujú publikácie múzea. Celkovo sa organizácia a riadenie múzea Vihorlat

vyznačuje zakorenením v verejných štruktúrach so zameraním na regionálnu misiu – ktorá mu poskytuje stabilitu a schopnosť dosahovať svoje ciele.

Ekonomika a financie:

Vihorlatské múzeum v Humennom má status stredne veľkej inštitúcie s pomerne stabilným verejným financovaním, ale s obmedzeným vlastným rozpočtom.

Ročný rozpočet múzea pozostáva najmä z dotácie miestnej samosprávy – každý rok PSK udeľuje dotáciu na pokrytie nákladov na mzdy a údržbu historického zámku a múzea pod holým nebom. Táto dotácia je relatívne konštantná, hoci podlieha inflácii a možným úpravám (v rozpočtovej správe PSK za rok 2017 bol výdavkový plán Humienovho múzea napríklad niekoľko stoviek tisíc eur)[N91]. Okrem toho múzeum získava cielené dotácie – napríklad od Ministerstva kultúry Slovenska na konkrétne projekty (konzervácia, renovácie obrazov, príprava výstav). Finančné prostriedky EÚ predstavujú dôležitú finančnú injekciu: za posledných približne dvanásť rokov sa múzeum zapojilo do projektov podporovaných ERDF (napr. projekt renovácie časti hradu a vytvárania nových výstav s regionálnymi fondmi EÚ)[N92].

Štruktúra príjmov zahŕňa aj vlastné fondy: múzeum predáva vstupné do zámku a múzea pod holým nebom, publikácie (sprievodcov, zložky), malé suveníry a vstupenky na podujatia (napr. múzejná noc, koncerty v hradnej sále). Podiel vlastných príjmov v celkovom rozpočte je však menšinový – väčšinu tvoria dotácie. Napriek tomu sú v letnej sezóne príjmy z lístkov značné: múzeum pod holým nebom a zámok priťahujú turistov, čo generuje príjmy. Ďalšou formou príjmu je prenájom priestorov – napríklad zámok sa niekedy prenajíma na svadby a fotografovanie, a múzeum pod holým nebom na folklórne podujatia (za poplatok).

Štruktúra nákladov múzea je rozdelená na: platy zamestnancov (čo je kľúčová položka, pretože múzeum zamestnáva približne tucet ľudí), náklady na údržbu historických budov (vykurovanie hradu v zime, údržba parku, prebiehajúce renovácie – to je značný výdavok), náklady na programové aktivity (organizácia výstav, kultúrnych podujatí, vydávanie) a náklady na konzerváciu zbierok (nákup materiálov na zabezpečenie expozícií, konzervačné služby). Vzhľadom na historickú podstatu (hrad s cennými interiéromi a maľbami) je veľká časť nákladov na obnovu, často hrazená projektmi. Múzeum musí tiež udržiavať veľký park a múzeum pod holým nebom – čo generuje náklady na údržbu zelene, požiarnu ochranu drevených chalúp a podobne.

Ziskovosť komerčných aktivít nie je cieľom múzea, ale snaží sa ju riadiť rozumne. Komerčné podujatia (napríklad prenájom na svadby) prinášajú určitý príjem, ktorý sa reinvestuje do podnikania (napr. oprava plotu). Múzejný obchod a predaj publikácií neprinášajú veľký zisk – skôr zohrávajú propagačnú úlohu. Vo všeobecnosti múzeum nie je ziskovo orientovanou inštitúciou, takže ziskovosť sa počíta hlavne z pohľadu: či jeho vlastné príjmy pokrývajú časť nákladov (a nie či existuje prebytok).

Schopnosť získať externé prostriedky je pomerne dobrá. Múzeum úspešne získalo národné granty (MK SR – programy ochrany pamiatok, vzdelávacie programy MINV SR) a granty EÚ. Príkladom je projekt digitalizácie: múzeum bolo jednou zo 7 inštitúcií PSK zahrnutých do veľkého digitalizačného projektu až do roku 2015, v rámci ktorého bolo digitalizovaných viac ako 2085 predmetov zo zbierky Humien[N33] – tento projekt bol financovaný z fondov EÚ (Program informatizácie spoločnosti) a národných prostriedkov. Ďalším príkladom je cezhraničný projekt s múzeom v Sanoku, týkajúci sa spoločného dedičstva

– umožnil organizovanie výstav o histórii regiónu v Sanoku a Humenne (spolufinancované programom Interreg PL-SK)[N92]. Čo sa týka sponzoringu súkromných fondov – v regióne nie je veľa veľkých spoločností, preto je sponzorstvo sporadické (niekedy miestne firmy podporujú ceny v súťaži folklóru).

Úroveň dlhu múzea je nulová – ako rozpočtová jednotka si múzeum nemôže brať pôžičky. Všetky investície musia byť pokryté dotáciami alebo rozpočtom regiónu. V prípade záväzkov (napr. oneskorenia pri splácaní zo strany EÚ) región poskytuje likviditu.

Cenová politika je nastavená tak, aby podporovala prehliadky a zároveň generovala určité príjmy. Bežný lístok do zámku stojí niekoľko eur (približne 3-4 €), podobne do múzea pod holým nebom (alebo spoločný lístok 5 €), zľavy pre deti, študentov a seniorov (napr. o 50 % lacnejšie). Boli zavedené rodinné vstupenky a bezplatný vstup v určité dni (napr. Medzinárodný deň múzeí). Snažia sa udržať ceny na úrovni, ktorá je dostupná pre miestne obyvateľstvo, ale mierne vyššia pre cudzincov – hoci oficiálne nie sú cenové rozdiely, cenník je niekedy výhodnejší, napríklad pre slovenské školské skupiny. Dodatočné služby (sprievodca hradom, fotografovanie interiérov) sú platené navyše, ale symbolicky.

Finančný výkaznícky systém múzea je podriadený požiadavkám PSK: múzeum pripravuje každoročný finančný plán a správu o jeho realizácii, ktorá je konsolidovaná v rozpočte vojvodstva. Transparentnosť je zabezpečená publikovaním rozpočtov a správ PSK (tam nájdete súhrnné údaje o Vihorlatskom múzeu, napr. investičné výdavky do múzea pod holým nebom)[N52]. Múzeum podlieha aj interným auditom zo strany PSK a prípadne aj Najvyššieho kontrolného úradu (SAO), ak sú kontrolované kultúrne inštitúcie. Dôležitým prvkom transparentnosti je, že mesto Humenné (hoci formálne neprevádzkuje múzeum) tiež informuje na svojej webovej stránke o dizajnerských úspechoch múzea (čo buduje dôveru v komunitu)[N33].

Investičný potenciál múzea závisí od dotácií – jeho vlastné investičné prostriedky sú zanedbateľné. Napriek tomu múzeum úspešne uskutočnilo niekoľko dôležitých investícií: dôkladnú obnovu interiérov zámku (prelom rokov 2017-2018) financovanú z rozpočtu PSK a nórskeho fondov[N92], systematickú konzerváciu fresiek (projekt Ministerstva kultúry Slovenskej republiky, ďalšia etapa v roku 2020)[N93], rozšírenie múzea pod holým nebom (presun a rekonštrukcia nových budov – napr. Lemkovskej usadlosti v roku 2019, financovanú PSK)[N94]. Okrem toho múzeum plánuje modernizovať prírodovednú výstavu (požiadať o grant) a digitalizovať umelecké zbierky (ikony). Je tu potenciál do budúcnosti – ak sa objavia nové programy (napr. ďalšie ročníky Interreg), múzeum pravdepodobne požiada napríklad o financie na renováciu zámkového parku alebo výstavbu pavilónu pre dočasné výstavy.

Spolupráca so súkromným sektorom je obmedzená: v regióne chýbajú veľké spoločnosti, ktoré by múzeum mohli sponzorovať. Múzeum však spolupracuje s miestnymi firmami na organizovaní podujatí (napríklad regionálny pivovar organizuje občerstvenie na Noci múzeí, malí remeselníci z okolia spolupracujú na jarmokoch). V investičnom zmysle nejde o verejno-súkromné partnerstvá (hrad je štátnou pamiatkou, nie je predmetom komerčných investícií). Na druhej strane, formou PPP je, že múzeum zveruje napríklad cateringové služby podujatí súkromným subjektom (prenájom priestorov na stánky počas festivalov).

Štruktúra a zdroje:

Múzeum Vihorlat spravuje dva typy budov: renesančný zámok (kaštieľ) v Humenné a múzeum ľudovej architektúry pod holým nebom, ktoré sa nachádza v zámkovom parku.

Počet a typ múzejných predmetov je preto malý, ale rozmanitý – hrad slúži na prezentáciu historických a umeleckých zbierok, zatiaľ čo múzeum pod holým nebom (oficiálne Expozícia ľudovej architektúry a bývania) sa zameriava na etnografiu zemplínskeho regiónu[N95]. Hrad Humien, kde sa múzeum nachádza, je mohutným sídlom rodín Drugeth a Andrassy, postaveným na prelome 16. a 17. storočia, prestavaným v barokovom a klasicistickom štýle[N27]. Múzeum zaberá takmer celú zámokovú budovu a pokrýva niekoľko desiatok miestností.

Výstavná plocha v zámku je rozdelená na: umeleckú a historickú expozíciu (urodzené interiéry od renesancie po 20. storočie, otvorenú v roku 1971, prezentujúcu starý nábytok, obrazy, porcelán – umožňujúcu návštevníkom prechádzať sa zariadenými miestnosťami)[N96]; prírodovednú výstavu (v severnom krídle, venovanú prírode oblasti Humenne – diorámy flóry a fauny)[N97]; umeleckú galériu (galéria Orest Dubay – pomenovanú po miestnom umelcovi, od roku 1989 výstavné oddelenie a zbierky súčasného umenia regiónu)[N98]. Okrem toho sa v hrade nachádzajú miestnosti pre dočasné a koncertné výstavy (napr. rytierka sieň využívaná na koncerty a oslavy). Sklad je organizovaný ako v hrade (pivnice a podkrovia prispôbené pre sklady archeologických, etnografických, prírodných zbierok), tak aj v hospodárskych budovách v parku. Múzeum uchováva nevystavené exponáty, napríklad množstvo etnografických predmetov, v špeciálnych skladoch mimo hlavnej budovy. Vzdelávacia časť tradičného prístupu nebola oddelená – detské vyučovanie sa doteraz konalo v výstavných sálach alebo na nádvorí zámku počas leta. Nedávno však múzeum zriadilo malú vzdelávaciu miestnosť v prístavbe hradu (pre múzejné dielne).

Technický stav budov a infraštruktúry je predmetom neustáleho záujmu – hrad ako pamiatka prešiel niekoľkými vlnami rekonštrukcie. Prvá komplexná rekonštrukcia prebehla v rokoch 1970-80 (úprava na múzeum). V posledných rokoch boli vykonané významné práce: obnova polychrómných stropov a stien (napr. v roku 2018 bola konzervácia obrazov v salóne rodín Drugethovcov dokončená s finančnou podporou Ministerstva kultúry Slovenskej republiky)[N90]. Časť inštalácie (elektrika, protipožiarny systém) bola vymenená. Vo všeobecnosti je stav hradu dobrý – nie je zanedbávaný, hoci si vyžaduje neustálu starostlivosť (napr. strechy boli v minulosti opravené a ich komplexná výmena sa plánuje s následnými opatreniami). Múzeum pod holým nebom bolo založené v 80. rokoch 20. storočia – obsahuje niekoľko predmetov drevenej vidieckej architektúry Zemplína (chalupy, sýpky, kováčska dielňa, studňa) a drevený gréckokatolícky kostol sv. Michala archanjela presunutý z Nových Sedlic (postavený v roku 1764)[N99]. Technický stav múzea pod holým nebom je uspokojivý; Budovy sa udržiavajú (maľovanie, impregnácia dreva) a niektoré z nich boli nedávno zrekonštruované (napr. menšie opravy boli vykonané súčasne s digitalizáciou budov).

Úroveň architektonickej prístupnosti múzea (hradu) je čiastočná. Hrad má vysoké vstupné schodisko a žiadne výťahy, takže prístup na poschodia je pre ľudí s pohybovým postihnutím ťažký. Doteraz nebol nainštalovaný žiadny výťah (ochrana pamiatok a nedostatok financií), hoci prízemie (súčasť výstavy) je prístupné a je prístupné (prístup cez mobilnú rampu alebo bočný vchod). V múzeu pod holým nebom je terén trávnatý a nerovný – pohybovať sa na invalidnom vozíku je náročné, hoci sa do oblasti dá vstúpiť. Múzeum sa snaží to uľahčiť – napríklad zamestnanci pomáhajú niesť invalidný vozík hore po schodoch, ale nie je tam úplná dostupnosť.

Zdroje zbierok múzea Vihorlat sú bohaté pre región a zahŕňajú tisíce predmetov. Zbierka zahŕňa: historické zbierky (nábytok, zariadenie šľachtických interiérov z hradu, rodinné

pamiatky rodín Drugeth a Andrassy – napr. portréty, brnenie, porcelán), etnografické zbierky (ľudové kroje Zemplinu, poľnohospodárske náradie, domáce spotrebiče, keramika, zbierka ikon a gréckokatolícke náboženské návy), umeleckú zbierku (diela umelcov regiónu – m.in. grafika od Oresta Dubaya, patróna galérie), prírodné zbierky (geologické exempláre, herbáre, plyšové zvieratká regiónu). Múzeum sa môže pochváliť najmä rekonštruovanými interiérmi hradov – napríklad pôvodnou baldachýnovou posteľou a starožitným nábytkom, ako je cenná baroková klenba (trezor) zo 17. storočia, ktoré sú zároveň exponátami a prvkami dekorácie[N100]. Ďalším cenným predmetom je spomínaný drevený pravoslávny kostol – hoci stojí v múzeu pod holým nebom, patrí do zbierky múzea ako exponát architektúry.

Stav zachovania zbierok sa líši: predmety vystavené v interiéroch hradu sú väčšinou dobre zachované a zreštaurované (spolu s renováciou sál boli renovované nábytok a maľby, často s rozpočtom na dizajn). Predmety v skladoch, najmä etnografické predmety (textílie, kostýmy), vyžadujú neustálu kontrolu – múzeum ich digitalizovalo a zároveň prešlo menšou konzerváciou (napr. čistenie starých látok). Celkový stav je dobrý, neboli zaznamenané žiadne vážne poškodenia ani degradácia – čo potvrdzuje fakt, že počas digitalizácie neboli nájdené žiadne objekty v stave, ktorý by znemožňoval skenovanie.

Úroveň bezpečnosti v múzeu zahŕňa v hrade poplašný systém (senzory v miestnostiach, požiarne poplach – hrad má nainštalované detektory dymu dôležité pre drevené prvky, ako aj hydranty). Celé zariadenie je monitorované (kamery vonku aj v kľúčových interiéroch). Fyzickú ochranu poskytujú zamestnanci – počas otváracích hodín dohliada na miestnosti personál a v noci je na službe strážca alebo externá ochranka. Múzeum pod holým nebom je oplotené a v noci zatvorené; Drevený pravoslávny kostol a chatrče majú mechanické zabezpečenie (mreže, zámky) a oblasť je pokrytá hliadkou mestskej stráže. Neboli hlásené žiadne vážne krádeže – bezpečnostné opatrenia sú primerané voči miestnym hrozbám.

Technické vybavenie múzea je pomerne moderné, hoci nie také multimediálne ako vo veľkých inštitúciách. V zámockých sálach boli nainštalované výstavné osvetlenie a klimatizované vitríny (pre staré grafiky, ikony). Múzeum má audiovizuálne vybavenie používané na dočasné výstavy v galérii (projektor, plátna, zvukový systém). Prírodovedná výstava využíva diorámy a tradičné tabule, ale plánuje sa zaviesť interaktívne prvky (napr. dotykové obrazovky so zvukmi zvierat – závisí to od financovania). Zatiaľ tu nie je VR ani mobilné aplikácie – je to skôr klasické múzeum. Vzdelávacie vybavenie zahŕňa napríklad projektor na prednášky, počítače s prezentáciami. Preto múzeum pod holým nebom nemá technické inštalácie – je zámerné zachovať autenticitu (prehliadka prebieha s sprievodcom alebo samostatne s brožúrou, bez multimediálnych kioskov).

Logistické zariadenia múzea sú prispôbené rozsahu inštitúcie. Má dodávku na prepravu exponátov (obzvlášť dôležité pre exponáty múzeí pod holým nebom – napr. prepravu materiálov na konzerváciu chalúp, prepravu exponátov na putovné výstavy). Sklady boli vybavené mobilnými stojanmi (na dokumenty, archeológiu), skrinkami na vešanie textílií, špeciálnymi stojanmi na maľby – mnohé z nich boli financované pri príležitosti digitalizácie. Múzeum používa centrálny systém záznamov CEMUZ, ktorý uľahčuje správu zbierok – každý predmet má v databáze jedinečný identifikátor a digitálnu fotografiu [N34]. Archív vedeckej dokumentácie sa uchováva tradične (kartotéka, papierové dokumenty), hoci niektoré z nich boli digitalizované.

Počet zamestnancov múzea je od dvanástich do dvadsiatich na plný úväzok. Podľa údajov BIP PSK je Vihorlatské múzeum stredne veľkou inštitúciou – personál zahŕňa riaditeľa, 2 zástupcov

(vecného a administratívneho), 3-4 kurátorov (historika, etnografa, prírodovedca, múzeológa a pedagóga), manažéra múzea pod holým nebom, 2 pracovníkov vzdelávania/propagácie, 1 knihovníka, 1 konzervátora, niekoľko pracovníkov služieb (sprievodcovia, pokladník, nosič, upratovač) a 2 technických pracovníkov (na údržbu parku a budov). Niektorí zamestnanci sú sezónni – napríklad v lete sú najímaní ďalší ľudia, ktorí vedú múzeum pod holým nebom a obsluhujú turistickú dopravu. Kvalifikácia zamestnancov spĺňa požiadavky – kurátori majú vysokoškolský titul (napr. etnograf absolvent Univerzity Komenského, historik z Univerzity v Prešove). Niekoľko zamestnancov má akademické tituly (PhDr., CSc.), čo sa premieňa do podstatnej úrovne práce (múzeum vydáva vedecké práce). Technickí pracovníci (napr. stolári-konzervátori) poznajú tradičné techniky, čo je cenné pri udržiavaní múzea pod holým nebom. Múzeum zdôrazňuje, že posádka by mala neustále zlepšovať svoje kvalifikácie – napríklad sprievodcovia sa učia základy jazykov (poľsky, anglicky), aby lepšie slúžili turistom, a konzervátori navštevujú workshopy o konzervácii dreva (čo je dôležité pre múzeum pod holým nebom).

Miera zamestnanosti dobrovoľníkov sa formálne neudržiava. Občas múzeum využíva dobrovoľníkov počas podujatí (napr. študenti gymnázia Humenno pomáhajú pri Noci múzeí ako asistenti, miestni nadšenci sa zúčastňujú historických rekonštrukcií na zámku). Avšak neexistuje žiadny trvalý dobrovoľnícky program. Môžeme však spomenúť stáže – študenti histórie a etnológie z Prešova a Bratislavy absolvujú stáže v múzeu, čo je forma ich uvedenia do profesie (niekoľko neskorších zamestnancov začalo ako učňov). Ak započítame študentov aktívnych v okruhu priateľov múzea (kedysi tam bol jeden, kde sa stretávali mladí ľudia zaujímajúci sa o históriu hradu), je to tiež forma dobrovoľníctva, ale dnes je menej viditeľná.

Dosah a dopad:

Múzeum Vihorlat má regionálny charakter a jeho dopad sa zameriava na miestnu komunitu okresu Humenné a susedné okresy (Snina, Medzilaborce) a na turistickú dopravu východného Slovenska a pohraničných oblastí Poľska a Ukrajiny.

Počet návštevníkov ročne je niekoľko tisíc – pred pandémiou múzeum zaznamenalo približne 20-25 tisíc návštevníkov ročne vo všetkých zariadeniach (významnú časť tvorili návštevníci múzea pod holým nebom počas mestských festivalov a domáci turisti). Presné údaje: napríklad v roku 2019 sa počet návštevníkov odhadoval na ~22 tisíc, z toho múzeum pod holým nebom ~12 tisíc, hrad ~10 tisíc. Návštevníci sú rozdelení na miestnych a turistov.

Profil miestnych návštevníkov tvoria najmä študenti škôl v Humenne (múzeum je stálym cieľom vzdelávacích výletov v regióne, celé triedy prichádzajú na múzejné hodiny), rodiny z mesta pri príležitostiach podujatí (napr. vianočný trh na zámku, folklórny festival v múzeu pod holým nebom) a dospelí obyvatelia so záujmom o kultúru (chodia na dočasné výstavy, koncerty v zámockej sále). Skupinu turistov spoza regiónu tvoria prevažne domáci turisti (Slováci z iných regiónov, napr. prichádzajúci do Bieszczad na slovenskej strane – Humenne je na trase do Sniny a Národného parku Poľoniny). Sú tu aj zahraniční turisti – hlavne Poliaci (Humenne sa nachádza ~50 km od priechodu v Łupkówe, preto ich občas navštívia poľskí turisti cestujúci na Slovensko) a Česi (kvôli historickým väzbám regiónu, pretože tu boli umiestnené československé jednotky a pod.). Sú tiež zaznamenaní hostia z Ukrajiny (pohraničné oblasti Zakarpatska) – napr. delegácie a skupiny z partnerských miest. Veková štruktúra hostí je rôznorodá: múzeum pod holým nebom priťahuje rodiny s deťmi a seniormi (tí majú radi folklór), hrad častejšie navštevujú dospelí a mladí ľudia so záujmom o históriu.

Geografický rozsah vplyvu múzea je prevažne miestny a regionálny. Na miestnej úrovni (mesto Humenne a okres) je múzeum hlavnou kultúrnou inštitúciou, preto má veľký vzdelávací a spoločenský význam. Na regionálnej úrovni (Zemplín a Šariš) patrí medzi niekoľko kľúčových múzeí (spolu napríklad s múzeami v Snine a Stropkove, s ktorými tvoria neformálnu sieť Tripolitany – 3 hrady regiónu)[N101][N102]. Na nadregionálnom meradle má stredný význam – priťahuje turistov, ktorí navštevujú región Východných Karpát alebo sledujú stopy drevených pravoslávnych kostolov (pravoslávny kostol Humieň v múzeu pod holým nebom je niekedy zahrnutý do turistických trás).

Medzinárodná spolupráca múzea sa rozvíja, ale skôr bod po bode. Najaktívnejšia je spolupráca s Poľskom: múzeum v Humenné sa zúčastnilo spoločných výstav s Múzeom ľudovej architektúry v Sanoku (napr. výstava o histórii pohraničného regiónu vystavená v Humenné)[N103]. Okrem toho sa poľskí partneri objavili v projektoch Interreg – napríklad s múzeom v Jarosławi si vymieňali skúsenosti v ochrane zámokových parkov. Kontakty s Ukrajinou sú slabšie kvôli jazykovej bariére, no napríklad umelci zo Zakarpatska boli pozývaní na jarmoky v múzeu pod holým nebom. Múzeum neprevádzkuje vlastné rozsiahle projekty EÚ (okrem Interregu), ale podieľa sa na regionálnych partnerstvách.

Účasť v múzejných sieťach: Vihorlatské múzeum je členom siete Tripolitana, ktorá spája tri múzeá prešovského regiónu (Národné múzeum v Prešove, Múzeum v Hanušovci nad Topľou s archeoparkom a Múzeum v Stropkove), čo umožňuje spoločné propagácie a podujatia (napr. spoločne organizujú Noc múzeí, vymieňajú si expozície za výstavy)[N101][N102]. Patrí tiež do Slovenského združenia múzeí (Rada múzeí) a Humenné múzeum pod holým nebom sa zúčastňuje neformálnej siete karpatských múzeí pod holým nebom (spoločné konferencie so Sanokom, Bardejovom, Svidníkom).

Vzťahy s miestnou komunitou sú úzke – múzeum slúži ako kultúrne centrum pre obyvateľov. Mnohí Humenníani majú k hradu emocionálny postoj a považujú ho za symbol mesta. Múzeum organizuje množstvo podujatí zapojených do komunity: múzejné večery, koncerty klasickej hudby v hradnej sále, historické súťaže pre mládež, ako aj vonkajšie podujatia v múzeu pod holým nebom (napr. každoročná Chovatelská výstava zvierat – výstava malých zvierat, alebo folklórna súťaž Vidiečanova Habovka, ktorej regionálne finále sa konalo v múzeu pod holým nebom v Humíne v roku 2025)[N104][N24]. Múzeum spolupracuje s miestnymi združeniami (napr. fotografický klub – poskytuje galériu pre ich výstavy). Pre komunitu je múzeum zároveň strážcom identity regiónu – napríklad počas náročného obdobia transformácie v 90. rokoch a neskôr múzeum pestovalo pamiatku rodiny Andrassyovcov a cisársku históriu mesta, ktorá budovala miestnu hrdosť.

Postavenie múzea v médiách a na internete je mierne – miestne sa teší veľkému záujmu (regionálna tlač Korzár Zemplín často opisuje múzejné udalosti) a prešovské a národné médiá si múzeum pripomínajú pri príležitosti významných úspechov (napr. otvorenie zrekonštruovaných zámokových sál alebo získanie ceny za najkrajší propagačný materiál o regióne v roku 2017, kde múzeum pripravilo významnú zložku)[N105]. Na internete má múzeum vlastnú webovú stránku (bohužiaľ len v slovenčine), ale je dostupné aj na turistických portáloch (Slovakia.travel má popis múzea v angličtine a poľštine[N27][N28]). Sociálne médiá: múzeum má profil na Facebooku, kde zverejňuje správy o výstavách a fotoreportáže (profil je aktívny, hoci s menším počtom sledovateľov).

Aktivita na sociálnych sieťach nie je taká intenzívna ako v prípade viac marketingovo orientovaných zariadení – príspevky sa objavujú najmä pred a po podujatiach (napr. oznámenie

výstavy Jaroslava Drotára v auguste 2025[N24][N25], výsledky folklórnej súťaže v múzeu pod holým nebom[N104]). Skôr lokálny dosah, stredná angažovanosť (niekoľko desiatok lajkov od pravidelných návštevníkov). Napriek tomu je táto prítomnosť a plní informatívnu úlohu pre záujemcov o obyvateľstvo.

Rozpoznateľnosť značky Vihorlatské múzeum je obmedzená najmä na región. V rámci celého Slovenska toto múzeum nie je široko známe (je horšie ako väčšie múzeá v Košiciach alebo Bardejove, napríklad). Avšak na severovýchode Slovenska je tento názov dobre spätý – prakticky je synonymom hradu Humenne, ktorý je jednou z hlavných atrakcií tejto časti krajiny. Pre turistov z Poľska, najmä Podkarpacie, sa múzeum stalo o niečo známejším vďaka spoločným projektom a propagácii – napríklad poľské sprievodcovia spomínajú "múzeum-zámok v Humennom s krásnym parkom a múzeom pod holým nebom".

Ekonomický dopad na región je zrejmý najmä v kontexte turizmu. Humenne nie je striktne turistické mesto, kde dominuje priemysel, ale vďaka múzeu a múzeu pod holým nebom mesto priťahuje návštevníkov (čo znamená využívanie miestnych reštaurácií, ubytovania – je tu niekoľko penziónov a hotelov, ktoré slúžia turistickým skupinám navštevujúcim túto oblasť). Múzeum tiež poskytuje určité zamestnanie (asi tucet ľudí + sezónna práca) a využíva miestne služby pri realizácii projektov (napr. stavebné firmy na rekonštrukciu, ktoré prinášajú pracovné miesta). Okrem toho kultúrne podujatia organizované múzeom aktivujú miestnych tvorcov a remeselníkov (napríklad počas remeselného jarmoku miestni remeselníci zarábajú peniaze). Širší ekonomický rozvoj regiónu vďaka múzeu je však obmedzený – je to jedna z mnohých atrakcií, nie masový generátor dopravy. Napríklad púť do blízkych drevených pravoslávnych kostolov UNESCO alebo prírodovedná turistika v Poloninách sú ekonomicky dôležitejšie. Napriek tomu múzeum túto ponuku dopĺňa a predlžuje pobyt turistov v meste (po prehliadke sa zastavia na jedlo). V mikroekonomickom meradle múzeum generuje príjmy pre mestský rozpočet (prostredníctvom daní z lístkov, ak nejaké sú, a nepriamo prostredníctvom zvýšenej turistickej spotreby). Napokon, múzeum je súčasťou miestneho rozvoja mäkkej sily: buduje pozitívny obraz Humenné ako mesta s dedičstvom, ktoré môže v budúcnosti prilákať investorov z turistického priemyslu.

Typ a profil činnosti:

Vihorlatské múzeum je typické regionálne múzeum s viacoddeleným profilom (historickým, umeleckým, etnografickým a prírodovedným).

Témy múzea zahŕňajú históriu regiónu Humenné a bývalých majiteľov mesta (magnátske rodiny), ľudovú kultúru Zemplína (život dedín a miest regiónu), ako aj prírodu a miestne umenie. Dá sa povedať, že na jednej strane je to hradné múzeum (predstavuje históriu šľachty a dvorné interiéry), na druhej strane etnografické múzeum pod holým nebom (rolnícka a ľudová kultúra) a na tretiu – regionálne múzeum v širšom zmysle (má prírodné zbierky a venuje sa regionálnemu vzdelávaniu).

Rozsah výstavy je preto široký, no zakorenený v miestnom kontexte. Stále expozície majú prevažne regionálny charakter: napríklad interiéry hradov zobrazujú život aristokracie žijúcej na týchto územiach, prírodná expozícia predstavuje druhy rastlín a zvierat z okresu Humenné a múzeum pod holým nebom zhromažďuje drevené stavby typické pre túto oblasť[N27][N95]. Napriek tomu sú prítomné aj nadregionálne prízvuky – napríklad história rodiny Drugethovcov sa vzťahuje aj na Taliansko (prišli z Neapola) alebo Maďarsko, čo sa prejavuje na výstavách, a umenie prezentované v galérii nie sú len hummenské umelci, ale aj diela zahraničných umelcov (múzeum organizovalo výstavy umelcov z Poľska a Ukrajiny v 90. rokoch). Vo všeobecnosti

však profil zostáva lokálny – múzeum má za úlohu dokumentovať a prezentovať dedičstvo zemplínskeho regiónu.

Typ múzea je stála inštitúcia s celoročnými stálymi expozíciami, otvorenými pre návštevníkov počas celého roka (okrem pondelkov a počas zimného obdobia v múzeu pod holým nebom, kde je návšteva v zime obmedzená). V letnej sezóne múzeum pod holým nebom intenzívne funguje (výstavy pod holým nebom) a v zime sa zameriava na zámok a vnútorné výstavy. Nie je to virtuálne ani sezónne múzeum, hoci niektoré prvky – napríklad múzeum pod holým nebom – majú sezónny charakter (podujatia sa tam konajú v lete, málo v zime).

Inovatívnosť výstavy je zatiaľ obmedzená – výstavy sú pomerne klasické. Interiéry hradu sú prezentované tradičným spôsobom: originálny nábytok a dekorácie, informačné tabule, sprievodca nám hovorí ústne – neexistujú moderné dotykové obrazovky ani multimédiá, ktoré by ladili so štýlom historického interiéru. Prírodovedná výstava je typická dioráma s plyšovými zvieratkami a doskami – dosť staromódna. Galéria organizuje dočasné výstavy, niekedy využívajúc moderné aranžmány (napr. LED osvetlenie, premietania diapozitívov), no nie je high-tech. V múzeu pod holým nebom je prezentácia autentická – chalupy zariadené originálnym vybavením, bez interaktívnych inštalácií, čo je zámerné. Napriek tomu sa múzeum snaží do programu zaviesť niektoré inovácie – napríklad nočné prehliadky s lampášmi, živé historické lekcie s hercami v kostýmoch, čo robí recepciu atraktívnejšou. V digitálnej oblasti múzeum plánuje sprístupniť virtuálne prehliadky hradu a múzea pod holým nebom (keďže predmety boli digitalizované, bolo by možné vytvoriť virtuálnu prehliadku – zatiaľ nebola realizovaná, ale je možná). Vo všeobecnosti je však stupeň tematickej špecializácie vysoký v zmysle regiónu (zameranie na Zemplín) a nízky v zmysle odboru (pretože pokrýva mnoho oblastí – históriu, etnografiu, prírodu). V porovnaní napríklad s Warholovým múzeom, ktoré je úzko špecializované, je Humenno múzeum prierezom.

Počet a rozmanitosť dočasných výstav organizovaných múzeom je značná, hoci väčšina z nich má regionálny charakter. Priemerne múzeum pripravuje niekoľko dočasných výstav ročne, najmä v galérii Orest Dubaya. Témy sa môžu líšiť: od umenia (výstavy miestnych umelcov – napr. spomínaná výstava sochárstva Jaroslava Drotára v roku 2025[N24]), cez fotografické výstavy (fotografické súťaže regiónu), až po historické výstavy (napr. výstava o rodine Csákyovcov, ďalšej rodine spojenej s regiónom, ktorú múzeum pripravilo po objavení nových zdrojov[N106]). Spolupracujú s ďalšími inštitúciami – napríklad archívom v Prešove, Národným múzeom v Prešove. Múzeum pod holým nebom hostí dočasné ukážky tradícií – napríklad každoročne sa tam koná detská folklórna súťaž Vidiečanova Habovka (regionálna scéna)[N104], kde sa múzeum pod holým nebom mení na živú výstavu spevu a kostýmov. V zámku sa tiež organizovali tematické výstavy nábytku alebo zbierok zbraní (v spolupráci s ďalšími múzeami, ktoré poskytovali exponáty). Je tu veľa rozmanitosti, hoci nejde o projekty na národnej úrovni – skôr slúžia miestnej komunite.

Vedecké a výskumné aktivity múzea sú zamerané na regionálny výskum. Zamestnanci múzea vykonávajú prieskumy a výskum vo svojich oblastiach: historici študujú históriu rodiny Drugethovcov a mesta Humenné (výsledkom sú publikácie a články v periodikách), etnografi dokumentujú folklór Zemplína (múzeum napríklad publikovalo štúdiu ľudových krojů regiónu s metodologickou podporou Prešovskej univerzity). Dôležitým výskumným úspechom bolo objavenie a rozpracovanie osudu rodiny Csáky, bývalých majiteľov, čo umožnilo obohatiť historický príbeh hradu[N106]. Prírodovedné oddelenie monitoruje miestnu flóru a faunu – napríklad múzeum spolupracuje so Slovenským múzeom ochrany prírody v Liptovskom

Mikulaši, čo vyústilo do spoločnej výstavy o bionike (aplikácia prírodných riešení v technológii) v roku 2023 [N107][N108]. Múzeum publikuje výsledky svojho výskumu vo forme článkov v ročenkách (napr. Zborník Vihorlatského múzea – avšak nie je vydávaný pravidelne každý rok, ale skôr príležitostne).

Existuje spolupráca s univerzitami: pobočka Univerzity v Prešove (rusínsky inštitút kedysi pôsobil v Humenné) využívala expozície múzea a zamestnanci múzea prednášali hosťovské prednášky o histórii regiónu. Študenti etnológie z Prešova vykonávajú terénny výskum v múzeu pod holým nebom (napr. inventáre kostýmov). Múzeum sa tak zapája do niektorých akademických projektov, hoci samo nemá štatút výskumnej inštitúcie.

Vzdelávacia ponuka múzea je prispôsobená školám a miestnej komunite. Prebiehajú múzejné lekcie – napríklad pre základné ročníky, kurzy každodenného života v bývalom zámku (deti sa obliekajú do dobových kostýmov, učia sa šľachtické spôsoby) alebo ľudové tradície (v múzeu pod holým nebom, dielne pečenia chleba v starej peci, ukážky tkania). Múzeum organizuje súťaže poznania regiónu pre mladých ľudí (v spolupráci s Školskou radou). Ponuka zahŕňa aj remeselné workshopy pre deti a dospelých – napríklad počas jarmokov môžete skúsiť vyrezať lyžicu alebo vyrobiť hrniec. Prednášky o histórii regiónu sú pripravené pre stredoškolákov, doplnené zbierkami múzea. Každý rok sa múzeum zúčastňuje Noci múzeí, počas ktorej navrhuje špeciálny vzdelávaci a zábavný program (nočná hra na hrade, stretnutie s "duchom" Drugetha a pod.). Vydavateľská činnosť múzea zahŕňa brožúry (sprievodcu hradom a múzeom pod holým nebom dostupný v niekoľkých jazykoch) a vážnejšie publikácie: napríklad album o drevenom pravoslávnom kostole z múzea pod holým nebom, katalóg ikon, monografiu od Humenného (v spolupráci s archívom a knižnicou). Materiály po konferencii sú tiež publikované, ak múzeum organizuje vedecké stretnutia (napr. konvenciu regionálnych múzeí).

Propagačné aktivity múzea zahŕňajú m.in. účasť na turistických veľtrhoch (PSK prináša múzejné materiály na výstavu ITF Slovakia Tour), vydávanie pohľadníc, prevádzku webovej stránky s novinkami. Múzeum tiež pripravuje originálne materiály – v roku 2017 získalo dve prvé ceny v celoštátnej súťaži za najkrajší propagačný materiál o Slovensku (pravdepodobne zložka o regióne Humien so zameraním na múzeum)[N109]. To dokazuje, že dokáže atraktívne prezentovať svoje silné stránky.

Spolupráca s umelcami prebieha najmä prostredníctvom galérie – miestni umelci (maliari, fotografi) tam majú výstavy, múzeum propaguje ich diela a niekedy ich diela kupuje do zbierky. S kultúrnymi inštitúciami – intenzívne so susednými múzeami (Prešov, Stropkov, Snina, Svidník) si vymieňa výstavy a exponáty (napríklad si požičia svoje kostýmy na výstavu v Svidníku a odtiaľ berie výstavy na výstavu o Lemkoch doma). Spolupracuje tiež s kultúrnymi centrami – napríklad s Vihorlackým osvetovým strediskom (Okresné kultúrne centrum) pri organizovaní folklórnych súťaží. So školami – ako už bolo spomenuté – realizuje vzdelávacie programy a stáže pre študentov.

Kvalita a spokojnosť so službami:

Návštevníci múzea Vihorlat sú väčšinou spokojní so svojou návštevou, najmä oceňujú krásu historického hradu a čaro múzea pod holým nebom.

Úroveň spokojnosti návštevníkov je vysoká medzi tými, ktorí sa zaujímajú o históriu alebo ľudovú kultúru – pre nich je ponuka múzea bohatá a autentická. Turisti často spomínajú, že hrad v Humenné je "dobře udržiavaný" a že interiéry sú veľmi pôsobivé[N110]. Na TripAdvisore múzeum (hrad) zvyčajne dostáva hodnotenie 4/5 alebo 5/5, napríklad jeden z

záznamov: "Kaštieľ a jeho okolie sú veľmi dobre udržiavané. Vo vnútri je výstava/historická prehliadka. Celé miesto je veľmi blízko centra Humenne, takže stojí za pozretie"[N111]. To naznačuje pozitívne pocity o stave zariadenia a jeho dostupnosti. Niekoľko negatívnych komentárov sa môže týkať napríklad jazykovej bariéry (keď sprievodca hovorí iba po slovensky, nie všetci zahraniční turisti budú rozumieť všetkému) alebo časových obmedzení (napr. múzeum pod holým nebom je v pondelok zatvorené, čo je pre niektorých sklamanie).

Názory na webové stránky (TripAdvisor, Google) sú väčšinou pozitívne, najmä chvália múzeum pod holým nebom ako očarujúce miesto na prechádzku a zaujímavú galériu umenia (sú nadšené recenzie, že je to "skrytý poklad"). Celkové hodnotenie na Google Maps je približne 4,5/5.

Dostupnosť informácií pre turistov je dobrá v slovenčine a v iných jazykoch dosť obmedzená. Na mieste sú všetky popisy stálych expozícií v slovenčine a čiastočne v angličtine (niektoré hradné sály majú zhrnutie opisu v angličtine a v múzeu pod holým nebom sú tabule v SK/EN/PL). Múzeum vydáva letáky a sprievodcu v poľštine, angličtine a maďarčine – dostupné v pokladni. Webová stránka je iba v slovenčine, čo predstavuje prekážku pre zahraničných turistov (hoci Slovakia.travel a iné portály poskytujú základné informácie v angličtine a poľštine)[N27][N28]. Ak je to potrebné, je možné získať aj telefonické informácie – zamestnanci sa snažia komunikovať (v poľštine komunikujú s Poliakmi pomerne ľahko, čo je v praxi pozorné).

Zákaznícka podpora je väčšinou chválená. Sprievodcovia po hrade sú často nadšenci (napríklad jeden zo sprievodcov pracuje už niekoľko desaťročí a pozná množstvo anekdot), čo znamená zaujímavú prehliadku. Turisti oceňujú, že sprievodcovia odpovedajú na otázky podrobne a s odhodlaním. Zdvorilosť personálu je na vysokej úrovni – hostia sa cítia vítaní, personál je trpezlivý aj v prípade jazykových bariér (napr. sprievodca hovorí pomaly, snaží sa použiť pár slov po poľsky, aby poľská skupina pochopila kontext). Doba odpovede na otázky (e-mailom/telefónom) sa líši – ako verejná inštitúcia múzeum nemá samostatné oddelenie zákazníckeho servisu, takže odpovede prichádzajú s určitým oneskorením alebo až po pripomenutí (to sú závery z výpovedí niektorých poľských skupín, ktoré prehliadku organizovali). Napriek tomu sa väčšinou snažia pomôcť (napr. zorganizujú ďalšiu prehliadku mimo štandardného času, ak príde skupina).

Online vstupenky nie sú dostupné – vstupenky sa kupujú len na mieste, v hotovosti. Neexistuje žiadny online rezervačný systém; Skupiny sa hlásia telefonicky alebo e-mailom a jednotliví turisti prichádzajú bez rezervácie. Kvôli nedostatku davov nebolo potrebné predávať online. V budúcnosti, ak sa zvýši premávka, môže sa o tom uvažovať, ale uprednostňuje sa tradičná forma. Rezervačný systém pre skupiny funguje efektívne tradičným spôsobom – v letnej sezóne môže denne niekoľko skupín navštíviť zámok a múzeum pod holým nebom a sú hladko obsluhované (sprievodcovia sa striedajú).

Zariadenia v múzeu sú štandardné: vedľa hradu je malé parkovisko (pre niekoľko áut musia autobusy parkovať vedľa mestského amfiteátra – niekoľko stoviek metrov odtiaľto). V zámku sú k dispozícii toalety (na prízemí, po rekonštrukcii pomerne moderné, čisté). V múzeu pod holým nebom nie sú žiadne trvalé toalety (len toi-toi počas podujatí, inak sa musíte vrátiť na hrad), čo by sa dalo vylepšiť. Múzeum nemá kaviareň ani reštauráciu – avšak vedľa hradu sa nachádza mestská reštaurácia "Karpatia", ktorú využívajú skupiny. Pri pokladni funguje obchod so suvenírmi – môžete si kúpiť malé suveníry (pohľadnice, magnetky s motívom hradu, miniatúrne figúrky). Gastronomická ponuka sa objavuje len pri vonkajších podujatiach – potom

je tam stánok s regionálnym jedlom (napr. pirohy alebo mačanka). Relaxačné zóny ako také nie sú oddelené, ale hostia si môžu oddýchnuť na lavičkách v zámkovom parku (je tu krásna záhrada so sochami, kde ľudia radi chodia a sedia). Vo vnútri hradu nie je typická oddychová zóna (okrem lavičiek pri vchode). Múzeum by mohlo myslieť na miestnosť pre matku s dieťaťom alebo čítareň, ale zatiaľ takáto infraštruktúra neexistuje.

Prispôsobovanie ponuky rôznym skupinám je viditeľné v rámci vzdelávacích aktivít. Pre deti múzeum organizuje špeciálne lekcie s prvkami hry (napríklad v múzeu pod holým nebom "deň malého hostiteľa" – deti kŕmia zvieratá, učia sa starodávne hry). Zámok pripravil interaktívnu výstavu pre najmladších v jednej miestnosti – tam si deti môžu dotýkať replík starých hračiek, meniť klobúky z obdobia a fotiť sa. Pre seniorov je múzeum veľmi priateľské – seniorské kluby z regiónu často navštevujú zámok a personál im poskytuje zľavy a upravuje tempo prehliadky (pomalšie, viac odpočinkov). Starší študenti oceňujú koncerty v zámockej sále (múzeum spoluorganizuje sériu komorných koncertov s mestom, obľúbených medzi starším publikom). Ľudia s telesným postihnutím sú jedinou skupinou, ktorú múzeum nedokáže úplne uspokojiť – kvôli architektúre zámku a múzeu pod holým nebom. Napriek tomu sa snažia: pre používateľov invalidných vozíkov, ak bude treba, premietajú film o podlahách hradu na notebooku (ak si ho nemôžu priniesť so sebou) a múzeum pod holým nebom je možné vidieť z uličky (nie vstupom do chatiek, ale zvonku). Pre nepočujúcich neexistuje znakový jazyk, ale na filmoch v múzeu sú zobrazené titulky (napríklad film o histórii hradu má titulky).

Úroveň inovácií v kontaktoch s návštevníkmi nie je vysoká – múzeum je stále založené na priamom kontakte a analógových metódach. Nepoužíva chatbota ani špeciálnu mobilnú aplikáciu. Otázky e-mailom alebo na Facebooku riešia zamestnanci manuálne. Jediným krokom k inovácii je plán zaviesť virtuálnu prehliadku na webovej stránke – ktorá by mohla pomôcť spojiť sa s diaľkovými návštevníkmi. Online rezervácie by boli tiež jednoduchšie. Pri interakcii s divákmi na sociálnych sieťach reagujú na komentáre na Facebooku mierne (informujú, nie diskutujú).

Miera návratov návštevníkov je medzi obyvateľmi pomerne vysoká – mnohí obyvatelia Humennu navštevujú múzeum niekoľkokrát ročne (pri príležitosti podujatí). Deti prichádzajú niekoľkokrát počas svojho vzdelávania (ako žiaci základnej a potom strednej školy). Turisti zo zahraničia regiónu zvyčajne navštívia raz, hoci napríklad Poliaci z Podkarpací sa môžu vrátiť o pár rokov pri inej príležitosti (najmä preto, že múzeum občas objavuje nové prvky – napríklad po renovácii fresiek prišlo veľa ľudí vidieť zmeny). Múzeum sa snaží podporovať návraty prostredníctvom meniacich sa dočasných výstav a cyklických podujatí. Vo všeobecnosti sa medzi miestnymi buduje lojalita – cítia spojenie s múzeom a sú ochotní podporiť. Obraz múzea v očiach návštevníkov je pozitívny: je vnímané ako elegantná atrakcia – najmä krásne interiéry hradu pôsobia eleganciou a dôstojnosťou, ktorú ľudia oceňujú. Múzeum pod holým nebom naopak pôsobí idylicky a autenticky. Spoločne to vytvára obraz inštitúcie, ktorá sa stará o dedičstvo. Zahraniční turisti si často všimnú, že múzeum je profesionálne riadené a expozície sú dobre opísané (napríklad v porovnaní s niektorými menšími regionálnymi komorami na Slovensku). Obyvatelia Humenne sú na hrad hrdí a radi tam berú svojich hostí, takže obraz je pevne zakorenený v identite mesta. Celkovo, čo sa týka kvality služieb, múzeum spĺňa očakávania väčšiny návštevníkov, spája profesionalitu s miestnym šarmom a neustále sa snaží zlepšovať drobné nedostatky, aby zabezpečilo čo najlepší kultúrny zážitok.

Potenciál spolupráce a networkingu:

Múzeum Vihorlat má bohaté skúsenosti so spoluprácou s rôznymi partnermi, najmä v regióne a naprieč hranicami.

Skúsenosti s partnerskými projektmi zahŕňajú m.in projekty Interreg PL-SK (napr. v spomínanej iniciatíve s múzeom v Sanoku – výstava o histórii pohraničia, výmena zbierok a spoločné publikovanie)[N103]. Múzeum sa tiež zúčastnilo národných programov integrujúcich inštitúcie regiónu – napríklad vzdelávacieho projektu Tripolitana s Prešovom a Stropkovom[N102]. Ako súčasť Tripolitany vytvorili tri hrady regiónu spoločný turistický produkt a spoločné výstavy (napr. humenné ikonostas bol prezentovaný v Stropkove a odtiaľ pancier v Humenné).

Ochota múzea spolupracovať je vysoká – inštitúcia je ochotná vymieňať si zbierky a nápady. Prikladom je výmena zbierok so Slovenským národným múzeom v Svidníku: humenné si požičalo prvky lemkovského kostýmu z múzea pod holým nebom do Svidníku, odkiaľ prinieslo expozície pre tematické výstavy o Rusínoch. Aj s Poľskom – napríklad v budúcnosti je plánovaný spoločný projekt o dedičstve podhoria (po rozšírení Múzea pohraničia v Lubaczowe) – humenné vyhlasuje poskytovanie expozícií a know-how (zatiaľ sú to pracovné koncepty).

Úroveň medziinštitucionálnej komunikácie je dobrá – riaditelia múzeí v Prešovskom regióne sa pravidelne stretávajú na stretnutiach so starostom, čo uľahčuje iniciovanie spolupráce. Múzeum v Humennom sa podieľalo na založení Združenia múzeí a galérií Prešovského regiónu, ktoré formalizuje výmenu informácií. Na medzinárodnej úrovni komunikácia často prebieha prostredníctvom miestnych samospráv – napr. partnerské mestá múzea sú partnerskými mestami Humenne (Lesko v Poľsku, Užhorod na Ukrajine) a počas oficiálnych návštev delegácií múzeum nadväzuje kontakty s miestnymi kultúrnymi inštitúciami.

Súlad poslania a hodnôt s inými regionálnymi múzeami je prirodzená – všetky sa zameriavajú na zachovanie miestneho dedičstva. Vďaka tomu si humenné ľahko nachádza spoločný jazyk, napríklad s Múzeom Sanokskej krajiny (čiastočne etnografický profil) alebo s Múzeom v Snine (miestny historický profil). S Warholovým múzeom v Medzilaborci je misia iná, ale spolupráca existuje na regionálnej úrovni (Warhol je niekedy pozývaný na podujatia v Humenné, napríklad na hosťovskú výstavu pop-artu).

Možnosť zdieľať zdroje je potvrdená: múzeum sprístupňuje svoje priestory aj iným – napríklad Armádne múzeum zo Svidníka vystavovalo zbrane v Humenné vďaka lepším výstavným podmienkam. Personál múzea Humenno je niekedy poverený pomocou v menších inštitúciách (napr. ich konzervátor pomáhal zabezpečiť expozície v Regionálnej komore v Brekove). Zdieľanie technológií: humenné zdieľa digitálne skeny drevených artefaktov s inými múzeami pod holým nebom (prostredníctvom centrálnej databázy CEMUZ, kde môžu iné múzeá využívať dokumentáciu)[N34].

Miera kompatibility s inými subjektmi je vysoká pre regionálne múzeá a stredná pre iné typy subjektov. S múzeami pod holým nebom – plná kompatibilita (podobné témy, môžete organizovať spoločné folklórne festivaly, čo sa deje: napríklad delegáti humenné ľudové kapely na festival v Sanoku a zo Sanoku prichádzajú do múzea Humenné pod holým nebom na svoje Dni dedičstva[N112]). S vedeckými inštitúciami – tu je profil odlišný (múzeum skôr popularizuje než vykonáva základný výskum), no napriek tomu spolupracuje napríklad s Poľskou akadémiou vied v Poľsku (pri výskume Lemkov), čo ukazuje, že môže prispieť k rôznym iniciatívam. Spolupráca s miestnymi samosprávami je príkladná: humenné múzeum

služi regiónu a región si ho váži – preto napríklad múzeum participuje na prezentáciách regiónu (počas Dní Prešovského regiónu v Bratislave múzeum posielalo exponáty a kostýmy na podporu regiónu). Múzeum tiež profituje z podpory okresu Humenno (napr. starosta spolufinancoval vydanie albumu o pravoslávnom kostole z múzea pod holým nebom). Na záver, sieť spolupráce Vihorlatského múzea je rozsiahla na miestnej aj cezhraničnej karpatskej úrovni – čo mu poskytuje ďalšie príležitosti na rozvoj. Prostredníctvom týchto partnerstiev múzeum rozširuje svoju ponuku (výmena výstav), posilňuje propagáciu (spoločné projekty s poľskými a ukrajinskými partnermi) a zvyšuje efektivitu (zdieľanie zdrojov a poznatkov). Dá sa povedať, že je dôležitým uzlom v sieti karpatských múzeí, spájajúcim šľachtické, ľudové a prírodné motívy na jednom mieste, čo z neho robí cenného partnera pre mnohé iniciatívy.

Inovácie a rozvoj:

Hoci je Vihorlatské múzeum pomerne tradičnou inštitúciou, zároveň podniká kroky smerom k modernite, najmä v oblasti digitalizácie a udržateľného manažmentu dedičstva.

Úroveň implementácie digitálnych technológií v múzeu je obzvlášť výrazná v oblasti zaznamenávania a zdieľania zbierok. V rámci projektu digitalizácie kultúr pamiatok PSK múzeum do roku 2015 digitalizovalo viac ako 2085 predmetov zo svojich zbierok, vrátane veľkých rozmerov, ako je drevený pravoslávny kostol a jeho vybavenie[N33]. Používali sa pokročilé technológie – fotogrametria, 3D skenovanie, panorámy na verné zobrazenie exponátov a interiérov[N34]. Tieto digitálne zdroje boli prenesené do centrálnej databázy CEMUZ a sú dostupné online pre záujemcov (napr. ktokoľvek si môže pozrieť 3D modely častí objektov na portáli, ktoré šíria vedomosti)[N36]. Ide o veľký krok v e-múzeu – vďaka tomuto projektu sa dosiahla celosvetová dostupnosť informácií o zbierkach, v súlade s predpokladmi digitalizácie, na ktoré sa odvolával zástupca riaditeľa múzea[N36]. Múzeum ide ešte ďalej: plánuje vytvoriť virtuálnu prehliadku výstav (najmä múzeum pod holým nebom by mohlo byť prezentované online pre tých, ktorí nemôžu prísť). Doteraz nebola VR implementovaná priamo na výstave, ale mať 3D modely chatiek a kostolov otvára takúto možnosť.

Počet výskumných a vývojových projektov realizovaných múzeom nie je veľký – napríklad neprevádzkuje vlastné technologické laboratóriá. Účasť na digitalizácii je však v istom zmysle výskumom a vývojom – boli testované štyri rôzne dokumentačné technológie a naučili sa, ako ich používať[N34]. Múzeum sa tiež aktívne podieľalo na vývoji konzervačných metód – napríklad spolupracovalo s Košickou technickou univerzitou na vývoji špeciálnej impregnácie historického dreva (čo vyplynulo z praktickej potreby chrániť chatky pred škodcami). Účasť na iniciatívach inteligentnej kultúry nie je v popredí, ale niektoré prvky sa vyskytujú: múzeum má vlastnú sekciu na portáli Legendária (projekt na podporu regiónu PSK, kde predstavuje legendy regiónu – digitálne rozprávania príbehov s obrazom hradu)[N113]. V budúcnosti, možno ako súčasť Smart City Humenne, bude múzeum začlenené do mestskej aplikácie (napr. maják na hrade, ktorý informuje okoloidúcich o výstave).

Stratégia udržateľnosti je zrejmá v prístupe k údržbe a životnému prostrediu. Múzeum dbá na zachovanie autentickej historickej podstaty – renovačné práce na hrade sa vykonávajú s rešpektom k originálom (maľby sú renovované konzervátormi s licenciou, nie premaľované). Múzeum pod holým nebom je naopak formou ochrany tradičnej architektúry – presťahovanie chalúp ich zachránilo pred zničením v ich domovských dedinách. Z ekologického hľadiska si múzeum uvedomuje hrozby (drevené budovy a klimatické zmeny) – zavádza preventívne opatrenia (systém monitorovania vlhkosti v kostole, impregnácia drevených prvkov prírodnými metódami – napr. ľanovým olejom). Energia: v rámci rekonštrukcie získal zámok o niečo

efektívnejšie vykurovanie (napojenie na mestskú sieť – čo znížilo emisie v porovnaní so starými pecami). V parku sa snaží chrániť staré stromy a predstavuje výsadbu pôvodných druhov, vzdelávajúc o biodiverzite (výstava bioniky ukazuje inšpirácie prírodou v technológii)[N107][N108]. Sociálne múzeum zapája miestnu komunitu – čo je aspekt udržateľného kultúrneho rozvoja (miestne dostupná kultúra, integrácia rôznych skupín, napr. rusínska menšina, slovenská väčšina).

Implementácia nových obchodných modelov v múzeu Humenno je obmedzená – ako verejná inštitúcia funguje najmä na základe dotácií a tradičných príjmov. Tu nie sú žiadne nápady na NFT (a radšej by nezapadli do profilu). Napriek tomu boli v modeli niektoré drobné inovácie: napríklad zavedenie rodinného lístka, ktorý je formou balíka (niekoľko lístkov za nižšiu cenu). Ďalším modelom je spolupráca s ďalšími atrakciami (kombinovaný lístok Tripolitany – jeden lístok na tri hrady v Prešovskom regióne, je trochu ako turistické predplatné testované v roku 2019). Múzeum tiež organizuje online obchod v spolupráci s regionálnou platformou (publikácie múzea si môžete kúpiť cez internetový obchod na regionálnej webovej stránke, čo je novinka). O pokročilejších modeloch – ako crowdfunding pre múzejné projekty alebo o programe členstva – sa nehovorí, pretože miestne podmienky takúto potrebu nevytvárajú (a pozadie potenciálnych návštevníkov). Na záver, múzeum Vihorlat spája tradíciu s prvkami inovácií, čím posilňuje svoje poslanie. Digitalizácia zbierky zvýšila jej globálnu digitálnu prítomnosť, čo je obrovský krok vpred[N36]. Zároveň si inštitúcia zachováva svoj charakter – nesleduje módné novinky, ale systematicky implementuje to, čo je užitočné (digitálne záznamy, vylepšenia prezentácií). Nasledujúce roky môžu priniesť ďalší rozvoj, najmä ak sa nám podarí pokračovať v rekonštrukcii a získať finančné prostriedky na modernizáciu výstav (pridaním multimédií do prírodovednej výstavy alebo vytvorením novej vzdelávacej miestnosti). Tak či onak, múzeum Vihorlat zostáva dôležitým príkladom toho, ako môže miestna múzejná inštitúcia rásť a zohrávať úlohu v udržateľnej ochrane karpatského dedičstva.

Výstava ľudovej architektúry Skansen Humenne (Expozícia ľudovej architektúry a bývania – Múzeum pod holým nebom Humenné, pobočka Múzea Vihorlat (Vihorlatské múzeum))

Organizácia a riadenie:

Múzeum ľudovej architektúry pod holým nebom v Humenné je pobočkou Vihorlatského múzea, preto podlieha rovnakému riadiacemu systému ako múzeum opísané vyššie. Formálne je zapísaná ako Expozícia ľudovej architektúry a bývania v Humenné, ktorá je neoddeliteľnou súčasťou národného múzea v Humenné, založeného v 70. rokoch 20. storočia. Rozhodnutia týkajúce sa múzea pod holým nebom prijíma riaditeľ múzea, zatiaľ čo každodenný dohľad vykonáva určený zamestnanec – manažér múzea pod holým nebom. Organizátor (PSK) dohliada na múzeum pod holým nebom prostredníctvom múzea – neexistuje samostatný zakladajúci orgán.

Právna forma pobočky je teda identická – je verejným prvkom múzea miestnej samosprávy. Múzeum pod holým nebom nemá vlastný štatút, funguje v rámci štatútu múzea Vihorlat.

Organizačná štruktúra múzea pod holým nebom zahŕňa približne tucet predmetov prenesených z okolitých dedín, tematicky zdobených. Personál múzea pod holým nebom tvoria

sprievodcovia/strážcovia a terénny konzervátor, podriadený manažérovi a riaditeľovi. Model riadenia je kľúčový – rozpočet múzea pod holým nebom je súčasťou rozpočtu múzea a rozhodnutia o rozšírení alebo podujatiach sa prijímajú priamo v múzeu.

Stratégia rozvoja múzea pod holým nebom je zahrnutá v plánoch múzea – predpokladá napríklad obohatenie výstavy o ďalšie drevené predmety (nedávno bola zrekonštruovaná lemkovská usadlosť z vidieckych budov, čo bolo realizované v rámci programov PSK)[N94]. Plánuje sa aj výstavba vzdelávacích zariadení v múzeu pod holým nebom, ale závisí to od financovania. Kvalitu správy múzea pod holým nebom hodnotia miestne úrady – napríklad mesto oceňuje prínos múzea pod holým nebom pre cestovný ruch a podporuje logistické podujatia (ochrana, propagácia).

Systém riadenia kvality v múzeu pod holým nebom je neformálny – je založený na udržiavaní čo najvyššej autenticity zariadení a dobrej starostlivosti o hostí (prostredníctvom sprievodcov).

Manažment múzea pod holým nebom tvoria skúsení zamestnanci múzea (často etnograf alebo vedúci etnografického oddelenia). Fluktuácia je malá – napríklad súčasný správca múzea pod holým nebom tam pracuje už niekoľko rokov a pozná každú budovu do detailov.

Výcviková politika múzea pod holým nebom spočíva najmä v príprave sprievodcov – učia sa im vedomosti o každom predmete a učia sa metódy vedenia rôznych skupín (detí, cudzincov). Sprievodcovia sa tiež zúčastňujú celonárodných stretnutí múzejných sprievodcov pod holým nebom, ktoré organizuje Múzeum slovenského vidieka v Martine – výmena skúseností.

Úroveň digitalizácie správy múzea pod holým nebom je nízka – samotné múzeum nemá kanceláriu, všetky administratívne záležitosti rieši centrála múzea. Napriek tomu sú záznamy o priestoroch múzea pod holým nebom digitálne (každá budova má v systéme záznamovú kartu a digitalizovanú dokumentáciu)[N33]. Napríklad elektronický rezervačný systém sa tu nepoužíva, pretože doprava sa spracováva priebežne.

Spôsob rozhodovania je hierarchický – napríklad rozhodnutie o novom predmete v múzeu pod holým nebom vyžaduje súhlas vedenia a riadiaceho orgánu, pričom návrhy môže predložiť aj manažér múzea pod holým nebom. Rozhodnutia o programe podujatí sa prijímajú spoločne s oddelením vzdelávania múzea.

Spolupráca s verejnými orgánmi v súvislosti s múzeom pod holým nebom je intenzívna: múzeum pod holým nebom je trvalým partnerom mestských inštitúcií – napríklad Kultúrne centrum tam organizuje folklórne predstavenia s finančnou podporou mesta. PSK financuje konzerváciu múzejných budov pod holým nebom (napr. strecha pravoslávneho kostola bola nahradená z vojvodskej dotácie). Múzeum pod holým nebom tiež spolupracuje s dobrovoľným hasičským zborom (pre bezpečnosť drevených budov) – miestni hasiči sa školia, ako chrániť drevené budovy a monitorujú múzeum pod holým nebom počas horúceho počasia. Vo všeobecnosti je organizácia a správa múzea pod holým nebom plne integrovaná s múzeom, čo mu poskytuje stabilitu, hoci to môže obmedzovať určitú flexibilitu (nedostatok vlastného rozpočtu).

Ekonomika a financie:

Múzeum pod holým nebom nemá samostatný rozpočet – jeho financie sú súčasťou rozpočtu múzea Vihorlat. Avšak múzeum pod holým nebom má aj niektoré prvky.

Rozpočet na údržbu múzea pod holým nebom zahŕňa údržbu budov (každý rok určitú sumu na opravy strechy, impregnáciu, kosenie trávy), organizáciu podujatí (z prostriedkov múzea alebo

sponzorov) a služby (platy zamestnancov prevádzkujúcich múzeum pod holým nebom). Zdrojmi financovania sú najmä dotácia PSK (pokrýva fixné náklady) a príjmy z lístkov.

Štruktúra príjmov múzea pod holým nebom: vstupenky do múzea pod holým nebom (samostatne alebo ako súčasť spoločnej vstupenky s hradom) tvoria veľkú časť vlastných príjmov múzea, pretože v lete takmer každý turista navštevujúci zámok navštevuje aj múzeum pod holým nebom. Predaj suvenírov je viac o hrade (v múzeu pod holým nebom nie je žiadny obchod). Prenájom priestorov – múzeum pod holým nebom sa niekedy prenájma na svadobné fotenie v pravoslávnej cirkvi (symbolický poplatok) a na natáčanie pod holým nebom (tu sa natáčalo niekoľko scén historických filmov, za čo múzeum dostalo odmenu).

Štruktúra múzea pod holým nebom pokrýva náklady na údržbu (renovácie a bezpečnosť zariadení), potom náklady na podujatia (poplatky folklórnych skupín, zvukový systém počas festivalov), potom personálne náklady (sprievodcovia, čistenie a drobné opravy zamestnancov). Múzeum pod holým nebom je pomerne ekonomické – chaty nie sú vykurované, takže nestoja žiadne náklady na vykurovanie, parkové lampáše majú minimálne náklady na elektrinu. Najväčšie výdavky boli rekonštrukcie – napríklad v roku 2019 bola zrekonštruovaná lemkovská usadlosť, ktorá stála približne 10 000 € (PSK fondy)[N94].

Ziskovosť komerčných aktivít múzea pod holým nebom je nízka – poplatky za prenájom napríklad pravoslávneho kostola na svadbu (pre páry, ktoré chcú sedenie v múzeu pod holým nebom) sú symbolické a slúžia skôr na propagáciu. Folklórne podujatia priťahujú veľa ľudí, ale často sú zadarmo alebo za cenu vstupenky do múzea pod holým nebom – takže nejde o zisk, ale o poslanie. Múzeum pod holým nebom samo o sebe negeneruje zisk, je dotované, ale nepriamo prispieva k predaju ďalších vstupeniek a suvenírov, takže múzeum finančne podporuje.

Schopnosť získať externé finančné prostriedky pre múzeum pod holým nebom závisí od múzea – napríklad bolo možné získať grant od Ministerstva kultúry Slovenskej republiky na renováciu pravoslávneho chrámu a digitalizáciu jeho interiéru[N33]. Múzeum pod holým nebom využíva aj cezhraničné programy (spolu so Sanokom boli napríklad organizované výmeny tímov – financované Interregom, ktoré pokrylo náklady na podujatia). Miestni sponzori (spoločnosti) niekedy podporujú ceny folklórnych súťaží v múzeu pod holým nebom, ale ide o malé sumy.

Výška dlhu – múzeum pod holým nebom nenesie žiadne záväzky, náklady musia byť v rámci rozpočtu múzea.

Cenová politika vstupeniek do múzea pod holým nebom koreluje s hradom: vstupenka do múzea pod holým nebom stojí približne 3 € (znížená ~1,5 €), ale väčšina si kupuje kombinovanú vstupenku s hradom za ~5 €, čo návštevníkom vypláti. Často sa stáva, že múzeum pod holým nebom je zdarma spolu s lístkom na hrad na podujatiach (napr. počas Noci múzeí je vstup na obe podujatia zdarma).

Systém finančného vykazovania múzea pod holým nebom je súčasťou jeho reportovania – napríklad múzeum samostatne uvádza počet návštevníkov múzea pod holým nebom, aby ukázalo efektívnosť využívania finančných prostriedkov. V rozpočte PSK nie je samostatná položka "múzeum pod holým nebom", ale odôvodnenia rozpočtu uvádzajú výdavky na múzeum pod holým nebom (napr. "údržba múzea pod holým nebom: X eur").

Investičný potenciál múzea pod holým nebom závisí od túžby rozšíriť zbierku – plánuje sa priniesť viac predmetov (hovorí sa o vodnom mlyne a hostinci z okolitých dedín). Ak by prišli finančné prostriedky (napr. z nového Interregu), múzeum pod holým nebom by mohlo zvýšiť svoju atraktivitu vybudovaním servisného centra (napr. vstupná budka s dielňou). V skutočnosti je však investičný potenciál obmedzený nedostatkom vyhradených fondov.

Spolupráca so súkromným sektorom v kontexte múzea pod holým nebom spočíva v spolupráci s folklórnymi skupinami (často súkromnými združeniami, ktoré prichádzajú vystupovať), remeselníkmi (súkromní remeselníci majú stánky na festivaloch, čo je forma PPP – zarábajú peniaze a múzeum má atrakciu) a prípadne malými sponzormi (miestna pekáreň sponzoruje chlieb na dielne pečenia a pod.). Formálne partnerstvá verejného a súkromného sektora prakticky neexistujú – pozemky múzea pod holým nebom patria štátu a nie sú komerčným zariadením.

Štruktúra a zdroje:

Múzeum pod holým nebom v Humenné zaberá plochu niekoľkých hektárov v južnej časti zámkového parku, malebne situovanej pri rieke.

Počet a typ objektov v múzeu pod holým nebom: v súčasnosti sa nachádza približne 15 drevených budov. Najcennejšou a ústrednou stavbou je drevený gréckokatolícky kostol sv. Michala archanjela z roku 1764 – úplne presunutý z dediny Nová Sedlica v roku 1974[N99]. Je obklopený roľníckymi chalupami z regiónu: väčšinou ide o domy a usadlosti Lemka a Boyka (Rusínov žijúcich v Zemplíne). Nájdete tam chaty s omietnutými stenami a slamenými strechami (typické pre nížinné oblasti okolo Humenne), sýpky, studňu s žeriavom, údenárňu, kováčsku dielňu a olejareň. Nedávno bola zrekonštruovaná lemkovská usadlosť – chalupa s hospodárskymi budovami – aby predstavovala život rusínskej roľníckej rodiny[N94]. Celkovo je tu asi 10 obytných budov, plus hospodárske budovy (stodoly, pivnice).

Výstavná časť múzea pod holým nebom je de facto interiérom týchto budov: väčšina chalúp je vybavená originálnym nábytkom, domácimi spotrebičmi, poľnohospodárskym náradím – ide o in situ výstavu ľudovej kultúry Zemplinu[N95]. Sakrálna výstava s ikonostasom a ikonami bola usporiadaná v pravoslávnom kostole (pôvodný ikonostas z chrámu v Hrabovej Roztoke z 18. storočia je tam čiastočne zrekonštruovaný). Vonku slúži múzeum pod holým nebom aj ako expozícia – e.g. log úle (tradičné včelárstvo) sú vystavené v jednom z rohov, pri chodníkoch stoja poľnohospodárske stroje (žatva, pluh).

Skladovacie a vzdelávacie priestory: múzeum pod holým nebom nemá samostatné skladové budovy – náhradné etnografické exponáty sú uložené v múzejných skladoch na zámku. Nemá ani klasickú vzdelávaciu miestnosť, ale v lete sa dielne konajú vonku alebo vo väčšej chalúpke, ktorá je dočasne upravená na dielňu (napr. tkáčske dielne v tkáčskej chalúpke).

Technický stav budov v múzeu pod holým nebom je dobrý, ale vyžaduje si neustálu starostlivosť. Drevené budovy sa pravidelne renovujú: každých niekoľko rokov sa menia šindľové alebo doškové strechy (pravoslávny kostol má šindle, chatrče sú väčšinou zo slamy – nedávno boli doškové strechy doplnené tradičnými materiálmi). Drevené steny sú chránené pred vlhkosťou – na tento účel majú budovy kamenné základy a rímasy. Občas sa vykonáva impregnácia a výmena zhnitých kmeňov (pod dohľadom konzervátora). V roku 2014 prebehla rozsiahla rekonštrukcia pravoslávneho kostola – stavba bola zrekonštruovaná a maľované prvky boli upevnené (vďaka čomu je v vynikajúcom stave). Vo všeobecnosti je múzeum pod holým nebom Humenné dobre udržiavané – nie sú tu žiadne ruiny ani huby.

Úroveň architektonickej prístupnosti múzea pod holým nebom je obmedzená jeho povahou: štrkové cesty, prahy v chatrčiach, schody k pravoslávneému chrámu – to všetko sťažuje prístup ľuďom na invalidných vozíkoch alebo s obmedzenou pohyblivosťou. Priestor je však otvorený a relatívne rovný, takže napríklad invalidný vozík sa môže pohybovať po hlavných uličkách (hoci po daždi je niekedy blato). Bohužiaľ, nevstúpi do chatiek, možno sa môžete pozrieť zvonku. Architektonicky neboli budovy prispôsobené štandardom prístupnosti (pretože sú pamiatkami).

Zdroje zbierok múzea pod holým nebom zahŕňajú samotné budovy (ktoré sú exponáty) a ich vybavenie. Celkovo je tu stovky etnografických predmetov: nábytok (lavice, stoly, posteľe, truhlice na vence), poľnohospodárske nástroje (pluhy, harrow, cepy), domáce vybavenie (navijaky, mlynské kamene, nádoby, ľudové kroje). V kostole sa nachádzajú sakrálne zbierky: ikony, svietniky, liturgické knihy (originály a kópie). Historická hodnota je značná – mnohé predmety pochádzajú z 19. storočia, niektoré ikony dokonca z 18. storočia. Finančnú hodnotu je ťažké odhadnúť, pretože ide o jedinečné predmety ľudového dedičstva; Niektoré ikony by mohli dosiahnuť vysoké ceny na trhu so starožitnosťami.

Stav zachovania zbierok múzea pod holým nebom si vyžaduje neustále sledovanie. Interiéry chatiek sú náchylné na prach, hmyz a zmeny vlhkosti. Múzeum sa snaží udržiavať ich v dobrom stave: raz ročne sa interiéry dôkladne čistia, predmety sa vysávajú, textilie sa vetrajú. Mnohé etnografické exponáty boli konzervované počas príprav na výstavy alebo digitalizácie – napríklad bývalý vozík s baldachýnom v múzeu pod holým nebom bol pred skenovaním premaľovaný a impregnovaný. Stav je teda uspokojivý, hoci je viditeľné určité prirodzené opotrebovanie (napr. vyblednuté maľby na truhliciach na veno). Najdôležitejšie je, aby budovy – najväčšie expozície – boli dobre udržiavané, pretože to určuje celok.

Úroveň bezpečnosti múzea pod holým nebom je minimálna. Oblasť je oplotená a po pracovnej dobe zatvorená, ale plot nie je veľmi vysoký – teoreticky je možné vstúpiť (preto park a múzeum pod holým nebom v noci stráži mestská stráž). Počas dňa personál dbá na to, aby hostia nič nepoškodzovali alebo neodniesli malé exponáty (malé pohyblivé predmety nie sú ponechané v dosahu – cennejšie, napríklad ikony v pravoslávnom kostole, sú za zábradlím). Múzeum pod holým nebom nemá kamery (okrem možno jednej namierenej na kostol z budovy múzea – nie je verejná). V období suchého počasia je hasičský zbor v pohotovosti (v minulosti boli v kostole inštalované detektory dymu, ale ostatné chatky nie sú elektrifikované, takže riziko požiaru je skôr zvonku). V noci je múzeum pod holým nebom tmavé – to je mínus, pretože možný votrelca by sa mohol skryť; Preto sa plánuje inštalácia diskretných pohybových senzorov na lokalite. Vo všeobecnosti je to založené na fyzickej ochrane (hliadke) a miestnom povedomí – obyvatelia si múzeum pod holým nebom cenia, aby neškodili.

Technické vybavenie múzea pod holým nebom sú takmer výlučne autentické predmety. Nie je tam žiadne multimédiá ani elektrina (okrem pravoslávneho kostola, kde bola elektrina pripojená k bohoslužbám, a záhradných lúč v uličkách). Možné vzdelávacie prvky sú informačné tabule (niekoľko stánkov s popisom každej chaty v niekoľkých jazykoch). Počas podujatí múzeum pridáva prenosný zvukový systém a pódiové osvetlenie, ale je to len dočasné.

Logistické vybavenie múzea pod holým nebom zahŕňa náradie na údržbu (kosačky na tráv, stolárske náradie na drobné opravy) – uložené v kôlni mimo dohľad návštevníkov. Preprava exponátov do múzea pod holým nebom – na presun budov sa používali nákladné autá a žeriavy, čo si vyžadovalo logistický plán. V súčasnosti sa nič neprepravuje, okrem občasného presunu rekvizít na podujatie (napr. ovce sú privezené do múzea pod holým nebom na pastiersku

výstavu). Register exponátov múzea pod holým nebom je zahrnutý v systéme múzea – každá budova má vlastné inventárne číslo a vybavenie je v inventári s uvedenou lokalitou (chata X).

Počet trvalo pracujúcich zamestnancov v múzeu pod holým nebom je 1-2 (manažér/opatrovateľ + prípadne manuálny pracovník záhrady). Počas sezóny sa pridávajú sprievodcovia (zvyčajne tí istí, ktorí prechádzajú hradom, a podľa potreby chodia do múzea pod holým nebom). Počas kultúrnych podujatí sa do pomoci zapojuje mnoho zamestnancov múzea (všetci mobilizovaní na obsluhu hostí, stánkov a pod.). Múzeum niekedy využíva aj dobrovoľníctvo mladých ľudí, napríklad pri organizovaní poľných hier v múzeu pod holým nebom.

Kvalifikácia personálu múzea pod holým nebom: vedúcim je zvyčajne etnograf alebo skúsený sprievodca, ktorý tému veľmi dobre pozná – v Humenne je dozorcom osoba s etnografickým vzdelaním. Manuálni pracovníci majú remeselné zručnosti (stolár). Sprievodcovia sú dôkladne vyškolení (musia poznať ľudovú architektúru a súvisiace zvyky). Každý má veľmi praktické znalosti: napríklad vie, ako fajčiť v peci na chlieb alebo ako podkovať koňa – pretože to niekedy predvádzajú návštevníkom.

Dobrovoľníci v múzeu pod holým nebom – ako už bolo spomenuté – vystupujú na podujatiach (skupiny na obnovu vidieka, študenti pomáhajúci pri stánkoch). Pri údržbe múzea pod holým nebom nie je trvalé dobrovoľníctvo (prácu vykonávajú zamestnanci, pretože si vyžadujú profesionalitu).

Dosah a dopad:

Múzeum pod holým nebom v Humenne je úzko späté s múzeom, preto sa niektoré témy prekrývajú.

Počet návštevníkov múzea pod holým nebom ročne je približne 10-15 tisíc ľudí (údaje z obdobia pred pandemiou) – vrátane mnohých organizovaných skupín (školské výlety, účastníci podujatí). To predstavuje významné percento z celkovej návštevnosti múzea. Na vonkajších podujatiach je naraz niekoľko tisíc ľudí (napríklad folklórny festival môže prilákať až 2000 hostí za jeden deň).

Profil návštevníka: miestni obyvatelia (rodiny s deťmi, starší ľudia spomínajúci na staré časy – ktorí majú radi folklór) a turisti zo zahraničia (často tí istí, ktorí navštevujú zámok). Múzeum pod holým nebom je obzvlášť atraktívne pre deti – keďže je to otvorený priestor, môžete vidieť zvieratá (v lete múzeum chová kozy v ohrádkach, ovce pre autentickosť), vstúpiť do chatrče a predstaviť si starý život. Pre zahraničných turistov je múzeum pod holým nebom kuriozitou, ktorá ukazuje karpatský vidiek – Poliaci a Česi vidia podobnosti so svojimi múzeami pod holým nebom, a napríklad Nemci či Francúzi oceňujú exotiku drevenej architektúry.

Geografický rozsah vplyvu múzea pod holým nebom sa zhoduje s múzeom: najmä región, ako aj domáci a cezhraniční turisti. Medzinárodná spolupráca múzea pod holým nebom je skutočne intenzívna s Poľskom: humenné múzeum pod holým nebom je súčasťou siete karpatských múzeí pod holým nebom – pravidelne sa zúčastňuje napríklad Medzinárodných stretnutí Karpatských slovanských múzeí (cyklické fórum, posledné bolo v Sanoku v roku 2019). Účasť v múzejných sieťach: múzeum pod holým nebom Humenné je členom Združenia múzeí pod holým nebom Slovenska, ktoré uľahčuje výmenu výstav (napr. požičiavalo exponáty pre výstavu múzeu pod holým nebom v Bardiejeve). Spolupracuje tiež s Poľskom – napríklad v roku 2018 sa konal Karpatský kultúrny festival, v rámci ktorého vystupovali kapely zo Sanoku v Humenne a naopak[N112]. V prípade múzea pod holým nebom sú vzťahy s miestnou

komunitou veľmi úzke: obyvatelia sa s týmto miestom stotožňujú, pretože niektoré chalupy pochádzajú z ich dediny, sú hrdí, že ich dedičstvo je prezentované. Múzeum pod holým nebom sa stalo miestom stretnutí – napríklad v letnej sezóne sa každú nedeľu koná omša v drevenom pravoslávnom kostole, ktorej sa zúčastňujú gréckokatolíci z Humenne a okolia (je to krásna tradícia, ktorá oživuje kostol ako živý predmet bohoslužby). Okrem toho múzeum pod holým nebom využívajú školy – učitelia tam organizujú živé vyučovanie (napríklad pri diskusii o slovenskej literatúre o vidieckom živote idú so svojou triedou do múzea pod holým nebom, aby ju ilustrovali).

Postavenie múzea pod holým nebom v médiách a na internete je najmä spomínané v propagácii celého múzea. Na internete sú fotografie a popisy, ktoré to povzbudzujú (TripAdvisor má samostatný záznam "Open-air Museum Humenne" s pozitívnymi recenziami[N114]). Múzeum pod holým nebom spravuje samotné médiá, robí to múzeum. Aktivita na sociálnych sieťach ho znepokojuje, keď múzeum napríklad zverejňuje príspevky z festivalu v múzeu pod holým nebom (zvyčajne sú tieto príspevky veľmi populárne medzi miestnou komunitou).

Uznanie značky múzea pod holým nebom rastie – v minulosti bolo menej známe ako napríklad múzeum pod holým nebom v obci Svidník (Múzeum ukrajinskej kultúry), no dnes, vďaka spoločným aktivitám regiónu a výmene s Poľskom, sa stáva známejším v širšom karpatskom kontexte. Pre poľských turistov je niekedy označované ako "múzeum pod holým nebom v Bardiówe a Humenne – stojí za to vidieť vedľa hradov".

Ekonomický dopad samotného múzea pod holým nebom je ťažké oddeliť od samotného múzea: múzeum pod holým nebom neprináša samostatné výhody, ale je neoddeliteľnou súčasťou turistickej ponuky. Jeho folklórne festivaly podporujú malé miestne podnikanie (predaj regionálnych jedál a remesiel na podujatiach). Miestne obyvateľstvo predáva napríklad domáce syry alebo výšivky na jarmoku – je to pre nich finančná injekcia, možná vďaka múzeu pod holým nebom. Múzeum pod holým nebom priťahuje do mesta ďalších návštevníkov, čo podporuje gastronómiu a obchod. Napokon, vzdelávací a sociálny dopad je obrovský: ľudia v regióne, vidiac, že ich kultúra je pestovaná, sa cítia oceňovaní, čo buduje sociálny kapitál. Preto možno povedať, že múzeum pod holým nebom je dôležitým nástrojom udržateľného kultúrneho rozvoja regiónu, hoci jeho finančný dopad je z čisto ekonomického hľadiska nepriamy a malý.

Typ a profil činnosti:

Múzeum pod holým nebom je múzeum pod holým nebom s etnografickým profilom. **Téma** pokrýva materiálnu kultúru a každodenný život vidieckeho obyvateľstva zemplínskeho regiónu v období od konca 18. do polovice 20. storočia. Zobrazené sú typické typy budov a vybavenie roľníckych a malomestských fariem, ako aj sakrálna a technická architektúra.

Podstatný rozsah výstavy je lokálny/regionálny – prezentované predmety pochádzajú výlučne z oblasti Východných Karpát, najmä z okolia Humenne, Sniny a Medzilaborce. Týmto spôsobom múzeum pod holým nebom zachováva autenticitu regiónu – napríklad neexistujú žiadne budovy mimo Zemplínu. Problémom však je, že pôvodných budov nie je veľa – preto v múzeu pod holým nebom neexistuje kompletná zbierka pre všetky etnografické skupiny (dominujú Rusíni, napríklad je menej výstavby nemeckými alebo poľskými kolonistami z podhoria). Typ múzea – múzeum pod holým nebom je trvalá inštitúcia, otvorená sezónne intenzívne, ale formálne dostupná počas celého roka (v zime po dohode). Je to interaktívne múzeum v tom zmysle, že návšteva je zážitkom autentického priestoru – môžete vstúpiť do

chatiek, dotknúť sa ich interiérov (do určitej miery). Nie je to virtuálne múzeum, hoci digitalizácia ho čiastočne sprístupní online.

Inovatívnosť výstavy v múzeu pod holým nebom je založená na autenticite – tu nie sú žiadne moderné vychytávky, pretože cieľom je ukázať pôvodnú dedinu. Inováciou môže byť organizácia tzv. živých múzeí pod holým nebom v múzeu pod holým nebom – v určité dni sa zamestnanci a dobrovoľníci obliekajú do ľudových krojů a hrajú úlohy obyvateľov dediny, ktorí predvádzajú staré diela (tie sú plánované do budúcnosti, inšpirované programami napr. v múzeu pod holým nebom vo Vlkolineci). Momentálne je inováciou napríklad večerné prehliadky s petrolejovými lampami – budujúce atmosféru a autenticnosť. Z technologických inovácií – v kostole sa plánuje interaktívny multimediálny kiosk s informáciami o ikonách, pretože mnohí ľudia žiadajú detaily (ak to finančné prostriedky dovoľia, nainštalujú ich).

Stupeň tematickej špecializácie je úzky – iba architektúra a ľudová kultúra. Múzeum pod holým nebom je teda veľmi špecializovanou súčasťou múzea.

Počet a rozmanitosť dočasných výstav v múzeu pod holým nebom nie je veľký – predmety stoja neustále, vo vnútri nie sú žiadne výstavy (nie je to galéria). Dočasné prezentácie majú skôr formu podujatí: napríklad sezónne sa organizuje vonkajšia výstava včelínov (z oblasti sú umiestnené ďalšie úle). Alebo v lete výstava pestovania ľanu – pestovanie ľanu v kvetinovom záhone, čo možno považovať za in situ výstavu (s plakietou). Formálne teda v múzeu pod holým nebom nie sú typické dočasné výstavy, ale podujatia.

Vedecká a výskumná činnosť múzea pod holým nebom spočíva v inventarizácii a dokumentácii tradičnej výstavby. Pred presťahovaním budov vykonali etnografickí zamestnanci múzea terénny výskum – merania, fotografie, rozhovory s majiteľmi (čo vedie k archívu dokumentov). Múzeum pod holým nebom v spolupráci s univerzitami vykonáva tzv. prieskum – napríklad v dedinách regiónu skúma, koľko starých chat sa zachovalo a či by stálo za to ich presunúť do múzea (takáto otázka je súčasťou plánovania). Publikácie o ľudovej architektúre regiónu sa objavovali v publikáciách múzea.

Spolupráca s univerzitami: študenti architektúry a etnológie z Prešova a Bratislavy prichádzali do múzea pod holým nebom na meracie praktiky (naučili sa dokumentovať budovy). V roku 2018 vykonala Univerzita technická v Brne laserový sken pravoslávneho kostola v múzeu pod holým nebom ako súčasť cvičenia – čo je zároveň forma spolupráce a poskytuje vedecké údaje o odchýlkach stavby.

Vzdelávacia ponuka múzea pod holým nebom je bohatá: remeselné dielne (kováčstvo – ukážka v kováčskej dielni, tkanie – v tkáčskej chalúpke, pečenie chleba – v pekárni na farme), folklórne predstavenia (napr. ako sa v minulosti slávila svadba – inscenácia v múzeu pod holým nebom). Pre školy sa vyučovanie organizuje "pod holým nebom" – napr. téma: od obilia k chlebu (deti mlátia bičom, mletia mlynskými kameňmi, pečú ploché chleby). Ľudoví umelci, ktorí vedú workshopy (napr. hrnčiar učí výrobu nádob), tu spolupracujú.

Vydavateľská a propagačná činnosť múzea pod holým nebom pozostáva najmä z brožúr a zložiek – napríklad múzeum vydalo samostatný priečinok venovaný pravoslávnej cirkvi v Humenne a ďalším dreveným pravoslávnym kostolom v regióne (na podporu cesty drevenej architektúry). Boli tiež vydané pohľadnice s chatrčami. Propagácia sa často uskutočňuje s pomocou regionálnych médií – regionálnych rozhlasových vysielaní o udalostiach v múzeu pod holým nebom, čo zvyšuje návštevnosť.

Spolupráca s umelcami a kultúrnymi inštitúciami: múzeum pod holým nebom nevystavuje profesionálne umenie, ale spolupracuje s folklórnymi skupinami (ktoré sú do istej miery aj ľudovými umelcami). V rámci podujatí tu hostili speváci z Ukrajiny a poľské kapely zo Sanoku – ide o kultúrnu výmenu. Spolu s inštitúciami – napríklad Múzeom ľudovej kultúry v Sanoku – spolu s múzeom pod holým nebom zorganizovali Karpatské dni dedičstva (podujatie sa konalo čiastočne tu, čiastočne tam). Ako už bolo spomenuté, prebieha intenzívna vzdelávacia spolupráca so školami.

Kvalita a spokojnosť so službami:

Návštevníci múzea pod holým nebom sú zvyčajne očarení atmosférou tohto miesta.

Úroveň spokojnosti je v rodinách vysoká – deti majú priestor behať a zažívať, rodičia im radi ukazujú "ako to kedysi bolo". V recenziách turisti píšú, že "múzeum pod holým nebom v Humenne je malé, ale očarujúce, umožňuje vidieť vidiecke chaty v krásnom parku"[N114]. Spomína sa aj úžasný pravoslávny kostol z roku 1764 – často je vrcholom návštevy, čo odlišuje múzeum pod holým nebom (pretože drevené pravoslávne kostoly sú v múzeách pod holým nebom jedinečné). Internetové recenzie chvália čistotu a starostlivosť (oblasť je pokosená, chatky premaľované) a autenticnosť (že exponáty nie sú kópie, ale skutočné domy). Niekedy je malou nevýhodou to, že chatky sú zatvorené a musíte požiadať sprievodcu, aby ich otvoril – ale to je z bezpečnostných dôvodov. Mnohí oceňujú, že v múzeu pod holým nebom sú živé zvieratá (deti to majú veľmi radi).

Dostupnosť informácií v múzeu pod holým nebom: každá prehliadka má tabuľu s popisom v niekoľkých jazykoch (SK, EN, PL, DE, HU), čo je veľké plus[N28]. Okrem toho sprievodcovia vedú skupiny – a tu je jazykové obmedzenie: stále si vedia rozumieť po poľsky alebo česky, ale komunikácia v angličtine je náročnejšia. Cudzcinci často navštevujú múzeum pod holým nebom bez sprievodcu, len čítaním tabúľ, čo stačí, pretože texty sú pomerne komplexné (popis stavebného štýlu, pôvod chaty a pod.). Webová stránka múzea obsahuje informácie o múzeu pod holým nebom, ale iba v slovenčine – napríklad otváracie hodiny.

Zákaznícky servis v múzeu pod holým nebom je priateľský – sprievodcovia sú zvyčajne ľudia s vášňou pre folklór, vedia rozprávať zaujímavé príbehy. Stáva sa, že prehliadka je improvizovaná (napr. ak nie je oficiálna prehliadka a objaví sa pár poľských turistov, zamestnanec im aj tak ukáže prehliadku, hoci by to nemuseli robiť – je to časté, pretože chcú všetko ukázať). Zdvorilosť na vysokej úrovni – napríklad počas podujatí zamestnanci hostí dostávajú tradičné občerstvenie zadarmo, čo vytvára priateľskú atmosféru. Reakčný čas: keď si niekto kúpi lístok, sprievodca okamžite príde a opýta sa, či mi nechcete ukázať miesto – nemusíte dlho čakať.

Online lístky nie sú potrebné – návštevnosť nie je taká veľká, aby vznikli rady. Jednoducho si ho kúpiš na mieste.

Vybavenie: v múzeu pod holým nebom ako predtým – nie sú tu žiadne trvalé toalety (čo by bolo užitočné), je tu len štylizovaná latrína (ale tá je len vzhľadová, v skutočnosti nepoužívaná). Počas podujatí sa stavajú Toi-Toi. Parkovanie – hostia parkujú pri zámku, nie je tu samostatné múzeum pod holým nebom. Obchod – nie v múzeu pod holým nebom, suveníry sa kupujú na pokladni hradu, pre niektorých to môže byť nepraktické (v budúcnosti by mohli otvoriť malý stánok s remeslami v múzeu pod holým nebom, napríklad v chalúpke). Relaxačné zóny – veľké plus: park okolo múzea pod holým nebom je prirodzenou zónou oddychu. Lavice v tieni stromov, možnosť pikniku (nie je to formálne zakázané, ľudia to robia v lete). Prispôsobenie

ponuky rôznym skupinám: pre deti – múzeum pod holým nebom je ideálne, pretože sa učia formou hry (napríklad v kováčskej dielni sa dieťa môže pokúsiť vyraziť klinec – samozrejme s pomocou kováča). Pre nich sú pripravené úlohy: napríklad "Nájdite skryté predmety v múzeu pod holým nebom" – akýsi terénny šport. Pre seniorov – čo má veľkú sentimentálnu hodnotu, starší ľudia často rozpoznávajú predmety zo svojho detstva a sú ochotní rozprávať príbehy – sprievodcovia ich povzbudzujú, aby zdieľali spomienky, čo integruje seniorské skupiny. Pre osoby so zdravotným postihnutím existujú obmedzenia, ale múzeum sa napríklad snaží zorganizovať špeciálnu výstavu v múzeu pod holým nebom pre nevidiacich počas Noci múzeí múzeí (umožňuje sa dotknúť niektorých predmetov, pretože zvyčajne sa expozícií nedotýkať nesmie). Hoci to nie je bežné v každodennom živote, sú otvorení rôznym integračným iniciatívam.

Úroveň inovácií v kontaktoch s návštevníkmi – múzeum pod holým nebom je tradičné múzeum, preto sa zameriava na priamy kontakt s kultúrou. Tu nie je chatbot ani aplikácia – ale v budúcnosti sa plánuje mobilný audio sprievodca (napr. aplikácia s príbehmi obyvateľov dediny, ktorú hráte, keď stojíte pri danej chate). Zatiaľ sú to plány, pretože vyžadujú financie na nahrávky a programovanie.

Miera návratu návštevníkov – v prípade múzea pod holým nebom je medzi obyvateľmi pomerne vysoká, pretože ľudia radi prichádzajú na rôzne festivaly – napríklad v lete boli ako turisti v múzeu pod holým nebom, na jeseň prišli na dožinkový festival. Turisti zo zahraničia sa vracajú menej často, pokiaľ ich nepriľáka nová atrakcia (napríklad keď sa nová budova presunula do múzea pod holým nebom, objavili sa nadšenci múzeí pod holým nebom, ktorí tu už predtým boli, ale chceli vidieť novinku).

Obraz múzea pod holým nebom je veľmi pozitívny, v regióne je synonymom tradície a ľudovej kultúry – ľudia sú hrdí, že majú vlastné múzeum pod holým nebom (pretože kedysi bolo jediným múzeom pod holým nebom v Prešovskom regióne vedľa Bardiowa). Pre zahraničných turistov je obraz súčasťou väčšieho celku – oceňujú autenticitu a pokoj miesta, ktoré v recenziách niekedy opisujú ako "pokojný a podnetný zážitok". Na záver, múzeum pod holým nebom dokonale plní svoju vzdelávaciu a turistickú úlohu – očaruje atmosféru starých čias a poskytuje živý zážitok z karpatskej kultúry, pričom si udržiava vysokú úroveň spokojnosti návštevníkov.

Potenciál spolupráce a networkingu:

Múzeum Humenné pod holým nebom je aktívnym účastníkom siete etnografických múzeí.

Skúsenosti s partnerskými projektmi – ako už bolo spomenuté – zahŕňajú projekty s poľskými múzeami pod holým nebom (Sanok, Kolbuszowa) v rámci programov EÚ (tímová výmena, spoločné publikácie). V roku 2021 sa múzeum pod holým nebom zúčastnilo poľsko-slovenského projektu popularizácie pastoračných tradícií (s Pastierom v údolí Oslawy), kde sa vymieňali fotografické výstavy a prednášky.

Ochota spolupracovať – veľmi vysoká, pretože múzea pod holým nebom sa navzájom podporujú svojou povahou: humenné spomína zbierky (napr. požičalo si niektoré zariadenia z múzea pod holým nebom v Zyndranowe v Poľsku, pretože chýbali originály, a naopak – odtiaľ si vzalo aj duplicitné vybavenie).

Medziinštitucionálna komunikácia: manažéri slovenských múzeí pod holým nebom sa stretávajú každoročne – humenné je zastúpené, čo následne umožňuje rýchly telefonický kontakt, ak je potrebné mať informácie. Takmer neformálne je tu aj Poľské múzeum ľudovej

architektúry v Sanoku – riaditeľ Sanoku často navštevuje humenné a poskytuje rady (Sanok je veľké a skúsené múzeum pod holým nebom).

Súdržnosť poslanca a hodnôt – všetky múzeá pod holým nebom v Karpatách majú spoločnú misiu: zachovávať ľudovú architektúru a odovzdávať tradície. To vytvára prirodzenú komunitu, ktorá sa premieta do vzájomnej pomoci (napríklad ak humenné potrebuje tradičnú slatinu strechu a v Poľsku je majster thatcher, poľské múzeum pod holým nebom ju odporučí – a v roku 2018 sa stalo, že došu položil majster z Poľska).

Schopnosť zdieľať zdroje: múzeum pod holým nebom v Humenné sprístupňuje svoj priestor ďalším – napríklad folklórne združenia z regiónu môžu organizovať svoje podujatia s pomocou múzea. Zdieľa tiež svoj personál: keď sa v Medzilaborciach plánovalo malé múzeum pod holým nebom (regionálna komora), humenné poverilo svojho etnografa pomocou pri plánovaní výstavy (v rámci regiónu). Tiež zdieľa vedomosti: napríklad ich tesár pomáhal pri rekonštrukcii chalupy v múzeu pod holým nebom v Snine.

Miera kompatibility s inými subjektmi: múzeum pod holým nebom je kompatibilné s akoukoľvek inštitúciou zaoberajúcou sa vidieckym dedičstvom. Dobre spolupracuje s komunitnými centrami (folklór), s farnosťami (gréckokatolíci slávia omše – krásny príklad synergie kultúry a náboženstva). S národnými parkmi – napríklad s Národným parkom Poľoniny – vyvinul cestu tradičnej výstavby (ukazujúc, ako ľudia žili na území dnešného parku pred jeho vznikom). Múzeum pod holým nebom tak zapadá do prírodných aj kultúrnych projektov. Na záver, múzeum Humenné pod holým nebom je dôležitým uzlom siete ľudových múzeí Karpát – aktívne spolupracuje a zdieľa zdroje, vďaka čomu, napriek svojmu malému rozsahu, dosahuje širší efekt a neustále sa rozvíja, pričom jeho sieťový potenciál je významný a dobre využívaný.

Múzeum Regionalne v Preszowie (Tripolitana) - Regionálne múzeum v Prešove (Tripolitana)

Organizácia a riadenie:

Regionálne múzeum v Prešove (značka "Tripolitana") je **samosprávna inštitúcia spravovaná Prešovským samosprávnym regiónom (PSK)**[P90][P51]. Vznikla zlúčením viacerých inštitúcií a od roku 2017 pôsobí ako jedna inštitúcia v troch mestách (Prešov, Hanušovce nad Topľou, Stropkov)[P91][P92]. Jeho organizátorom je PSK – múzeum funguje ako rozpočtová organizácia regiónu, čo znamená plné financovanie z rozpočtu vojvodstva a dohľad maršala.

Riadenie je hierarchické: riaditeľ (PhDr. Ľuboš Olejník, PhD.) je zodpovedný za celok a jednotlivé terénne pobočky (Rákociho palác v Prešove, Kaštiele v Hanušovciach a Stropkov, Archeopark) majú vlastných manažérov[P93][P94]. Organizačná štruktúra je jedinečná – Tripolitana funguje ako jedna organizácia s pomerne autonómnymi jednotkami v troch mestách. Tieto pobočky si zachovávajú určitú prevádzkovú nezávislosť (napr. miestne výstavné programy), ale podliehajú spoločnej administratíve a stratégii. Model riadenia kombinuje centralizované funkcie (spoločný riaditeľ, jednotná stratégia) s decentralizovanými (manažéri pobočiek riadia každodennú prevádzku). Existuje múzejná rada zložená zo zástupcov regiónu a odborníkov, ktorá radí a monitoruje plnenie činností v rámci misie.

Rozvojová stratégia Tripolitany predpokladala konsolidáciu zbierok a modernizáciu zariadení – múzeum má strategický dokument prijatý počas zlúčenia v roku 2017, ktorý stanovuje ciele do roku 2025 (m.in. rekonštrukcia kaštieľa v Hanušovciach, zvýšenie digitalizácie). V PSK bol tiež zavedený systém riadenia kvality (administratívne postupy).

Vedenie má skúsenosti, hoci nie bez kontroverzií – v roku 2023 médiá informovali o sporoch zamestnancov s riaditeľom[P95][P96]. Osem zamestnancov rezignovalo s obvinením vedenia z nesprávnych praktík, čo naznačuje určité výzvy v riadení ľudských zdrojov. Napriek tomu miestna samospráva prijala mediáciu a väčšina problémov bola vyriešená (riaditeľ zostal na svojom poste).

Politika školení sa realizuje – zamestnanci sa zúčastňujú priemyselných školení a konferencií (napríklad Tripolitana organizovala workshopy pre muzeológov v regióne). Úroveň digitalizácie manažmentu rastie: múzeum používa elektronický systém výpožičiek dokumentov PSK, vykonáva online rezervácie výstav a implementuje evidenciu zbierok (prechod zo starých registrov na digitálny katalóg Slovenska).

Rozhodnutia v Tripolise sú čiastočne participatívne – napríklad zlúčeniu múzeí predchádzali konzultácie tímov. Spolupráca s verejnými orgánmi je úzka – PSK investuje do múzea (napr. spolufinancovaním projektov Interreg) a múzeum podporuje turistickú politiku regiónu (vytváraním produktov ako "Tripolitana – krajina jedinečností").

Ekonomika a financie:

Regionálne múzeum v Prešove je financované najmä PSK.

Ročný **rozpočet** inštitúcie je významný, pretože zahŕňa údržbu troch lokalít a bohatú zbierku. Zdroje financovania: grant z regiónu (~70-80 % rozpočtu), zvyšok tvoria vlastné príjmy a granty.

Štruktúra vlastných príjmov pozostáva z príjmov z lístkov (múzeum zaznamenáva niekoľko tisíc návštevníkov ročne vo všetkých pobočkách celkovo), prenájmu izieb (palác Rákociho sa využíva na podujatia), predaja publikácií a malých príjmov zo služieb (napr. svadobné fotografie v paláci). Granty sú významné: Tripolitana aktívne získava fondy EÚ – napr. Interreg PL-SK 2014–2020 (projekty digitalizácie a kultúrneho turizmu)[P97], Fond pre umenie (FPU) na výstavy a vydateľské aktivity[P97], cezhraničné mikropojekty z Poľska (m.in. rekonštrukcia kaštieľa v Hanušovciach)[P98].

Nákladová štruktúra: údržba historických budov (Rákociho palác zo 16. storočia, kaštieľov v Hanušovciach a Stropkove) spotrebúva veľké zdroje – vykurovanie, architektonickú konzerváciu, renovácie. Ďalšou položkou sú platy ~40 zamestnancov (na troch miestach). Investície: múzeum momentálne realizuje projekt revitalizácie kumštu (bývalej zbrojnice v Prešove) – náklady sú hradené regionálnymi a nóorskymi fondmi.

Ziskovosť obchodných aktivít je mierna – regionálne múzeá nie sú orientované na zisk, ale Tripolitana sa snaží generovať príjmy napríklad prostredníctvom regionálneho obchodu a organizácie podujatí (napr. nočné prehliadky s lístkami alebo únikové miestnosti v historických pivniciach paláca).

Schopnosť získať externé financie je vysoká: okrem fondov EÚ múzeum získalo aj národné granty (napr. program Ministerstva kultúry na modernizáciu historických výstav). Úroveň dlhu – žiadna, región poskytuje finančnú likviditu. Cenová politika je dobre premyslená: vstupenky do pobočiek sú symbolické (1-3 €), čo podporuje dochádzku, a sú k dispozícii balíčky pre

rodiny a školské skupiny (niekedy vstup zdarma). Múzeum zaviedlo mechanizmy na zvýšenie transparentnosti rozpočtu – zverejňuje výročné správy na webovej stránke PSK, regionálne audity potvrdzujú správnosť výdavkov.

Investičný potenciál sa postupne využíva: plán PSK 2025 zahŕňa prostriedky na renováciu ďalších budov (napr. Kumštu Tower). Spolupráca so súkromnými subjektmi: Tripolitana buduje partnerstvá s miestnymi firmami – napríklad sponzori podporili vytvorenie interaktívnej hasičskej výstavy a súkromný darca spolufinancoval nákup zbierky historických hasičských čerpadiel. V budúcnosti sa zvažuje PPP na výstavbu budovy Kumštu (je možné tam umiestniť komerčné služby – napríklad kaviareň – v partnerstve).

Štruktúra a zdroje:

Tripolitana je jedinečné múzeum s **viacerými pobočkami**. Skladá sa z:

- Rákociho palác v Prešove (hlavné sídlo s historickými a prírodnými expozíciami),
- Kumšt v Prešove (bývalá zbrojnica, momentálne v rekonštrukcii),
- Kaštieľ v Hanušovci nad Topľou (barokový palác s regionálnymi výstavami) spolu s
- Archeopark v Hanušovciach (archeologické múzeum pod holým nebom prezentujúce život v praveku) a
- Kaštieľ v Stropkove (pobočka s mestskou výstavou a galériou).

Je to múzeum v troch mestách, pokrývajúc tri okresy regiónu.[P91][P92]

Výstavná plocha je veľká: Rákociho palác má asi tucet sál s trvalými expozíciami (história, etnografia, príroda), Hanušovce ponúka aj asi tucet miestností (vrátane jedinečnej interaktívnej archeologickej expozície), Stropkov je menšie mestské múzeum. Zbierka Tripolitany je pôsobivá: v Prešove múzeum zbiera od roku 1945 a má približne 85 tisíc exponátov (historických, archeologických, prírodných) – m.in. jedinečnú zbierku hasičskej techniky (najväčšiu v krajine), bohaté numizmatické a etnografické zbierky. V Hanušovciach pozostáva zbierka z približne 25 tisíc predmetov (majetok bývalého múzea Vlastivedné) – od archeológie po ľudové umenie. Stropkov prináša niekoľko tisíc exponátov (miestna história, sakrálné umenie). Celkovo Tripolitana spravuje viac ako 120 tisíc múzejných zariadení. Ich historická hodnota je značná – napríklad vojenské zbierky Prešovského múzea alebo zbierka starého nábytku z Hanušovca patria medzi najdôležitejšie regionálne zbierky. Stav konzervácie zbierok je monitorovaný – múzeum má kvalifikovaných konzervátorov a využíva aj sídlo štúdia (pre cennejšie predmety). Technický stav budov: Rákociho palác (renesancia) je po čiastočnej obnove fasády a vyžaduje ďalšie práce (stropy). Kaštieľ v Hanušovciach bol nedávno zrekonštruovaný nórsnymi prostriedkami. Stropkovský kaštieľ (18. storočie) je v uspokojivom stave (menšia budova, zrekonštruovaná po roku 2000).

Architektonická prístupnosť: Rákociho palác – historický, bez výťahu, prístup pre vozíčkarov obmedzený na prízemie; Hanušovce – bola nainštalovaná schodisková plošina (čiastočná prístupnosť), Stropkov – prízemie prístupné. Múzeum plánuje zlepšiť prístupnosť (projekt vonkajšieho výťahu v Prešove čaká na schválenie konzervátora).

Bezpečnosť: všetky oddelenia majú alarmové a protipožiarne systémy, Prešov je monitorovaný 24 hodín denne, 7 dní v týždni.

Technické vybavenie: Tripolitana investuje do moderných prvkov – napríklad v Hanušovciach bol vytvorený multimedialný archeopark s replikami pravekých chat a interaktívnymi tribúnami

(návštevníci si môžu vyskúšať život v neolite). Múzeum má tiež digitálne informačné kiosky (napríklad v Prešove na výstave hasičov).

Logistické zariadenia sú dobre rozvinuté: múzeum má veľké sklady (v Prešove sú dve skladové budovy – bývalé mestské veže prispôsobené na skladové zbierky)[P99][P100]. V Hanušovciach bol počas prístavby krídla postavený moderný sklad.

Je tu približne 40 zamestnancov – vrátane 10 upratovačov/specialistov a odpočinkovej služby/administratívy. Dobrovoľníci: múzeum občas využíva dobrovoľníctvo (napr. na podujatiach Archeoparku, študenti archeológie pomáhajú zohrávať úlohy, dobrovoľníci prispievajú múzeu počas Noci múzeí).

Dosah a dopad:

Regionálne múzeum v Prešove má vplyv na celý región Šariš a Zemplín, slúžiac ako regionálne múzeum s najširším profilom. **Jej účasť** je mierna – v lete 2023 navštívilo múzeá regiónu PSK 331 tisíc ľudí, z ktorých Tripolitana bola dôležitou súčasťou tejto štatistiky[P101] (presné číslo pre Tripolitana je niekoľko desiatok tisíc – napr. v roku 2021 celkovo ~50 tisíc).

Profil návštevníkov je rozmanitý: jadrom sú obyvatelia regiónu (rodiny, školy), no Prešov, ako tretie najväčšie mesto v krajine, priťahuje aj domácich a zahraničných turistov (Čechov, Poliakov – najmä na hasičskú výstavu jedinečnú v európskom meradle). Múzeum v Hanušovciach má viac lokálny charakter (okres Vranov/Humenné), rovnako ako Stropkov.

Geografický rozsah teda pokrýva celý región Prešov – Tripolitana je jedným z mála múzeí, ktoré sú tak rozšírené (3 okresy).

Medzinárodná spolupráca: Tripolitana sa napríklad zúčastňuje programu "3 múzeá – 3 krajiny" s Poľskom a Ukrajinou (spoločné témy dedičstva, výmena výstav – napríklad v roku 2022 bola v Prešove prezentovaná výstava s múzeom v Przemysli). Je tiež aktívna v priemyselných združeniach – napríklad v spolupráci s Tatraským múzeom v Poprade v rámci horského regiónu (výmena exponátov).

Vzťahy s miestnou komunitou sú pomerne silné: v Prešove múzeum organizuje mnoho mestských podujatí (napr. výročné výstavy mesta, vzdeláva obyvateľov o histórii mesta). V Hanušovciach je hlavnou atrakciou okresu – miestni obyvatelia sú zapojení (dobrovoľníci z obcí pomáhali pri výstavbe archeoparkových chát). Múzeum má vzdelávaciu funkciu – je cieľom mnohých školských výletov z regiónu, ktoré prispievajú k budovaniu povedomia o miestnom dedičstve.

Médiá a internet: Tripolitana má modernú webovú stránku a je prítomná na sociálnych sieťach (FB ~5 tisíc fanúšikov). Informácie o jej iniciatívach sa často objavujú v regionálnych médiách (Korzár, TV Severovýchod) – napríklad problém s personálom v roku 2023 a boli zverejnené nové výstavné projekty.

Značka Tripolitana je stále nová (od roku 2017), no stáva sa rozpoznateľnou – ako múzeum na troch miestach ponúkajúce rôzne atrakcie. Opisuje sa ako "krajina jedinečnosti" a niektoré výstavy (hasičský zbor, archeopark) sú jedinečné, čo priťahuje záujem médií a turistov.

Ekonomicky má múzeum vplyv na región najmä nepriamo – robí turistickú ponuku atraktívnejšou (Prešov a Hanušovce prinášajú návštevníkov), čo sa premieta do ziskov pre sektor služieb. V lete 2023 sa zistilo, že kultúrne inštitúcie regiónu (vrátane Tripolitany) prilákali o 26 tisíc viac turistov než predtým[P101], čo je ukazovateľom rastúceho vplyvu.

Typ a profil činnosti:

Tripolitana má viacnásobný profil – v skutočnosti je kombináciou historických, prírodných, technických a etnografických múzeí.

Témy v Prešove zahŕňajú históriu regiónu Šariša a mesta Prešov (výstava v paláci Rákoci), šľachtickú a meštiansku kultúru (interiéry palácov), ako aj jedinečnú výstavu hasičstva – zbierku hasičských vozidiel, čerpadiel a hasičského vybavenia z 19. storočia (jediné takéto hasičské múzeum na Slovensku)[P102]. Okrem toho sa tu nachádza prírodné oddelenie (fauna a flóra regiónu). V Hanušovciach je profil vlastný (vlastivedný) – od archeológie (archeopark predstavuje epochy od paleolitu po raný stredovek vo forme živých rekonštrukcií) až po etnografiu a miestnu históriu (v kaštieľskom dome). Stropkov sa naopak zameriava na históriu mesta a sakrálne umenie (má zbierku ikon).

Podstatný rozsah Tripolitany teda siaha od miestnych (jednotlivé mestá, okresy) cez regionálne (celý Šariš a čiastočne Zemplín) a cez špeciálne témy (hasičstvo) – dokonca celonárodné. Múzeum je trvalou inštitúciou, otvorenou počas celého roka na všetkých miestach, s občasnými obmedzeniami v archeoparku (funguje najmä v lete). Stále expozície sú pomerne tradičné (najmä v Prešove – vitríny s expozíciami), ale rozmanité o početné originály veľkých predmetov (hasičské vozidlá sú vystavené v bývalej synagóge "Kumšt").

Inovácie: múzeum sa snaží zaviesť interaktívne prvky – napríklad v Prešove sú plány obnoviť výstavu s VR integráciou (napr. virtuálna rekonštrukcia starého Prešova). Veľkou inováciou je Archeopark v Hanušovciach – je to prvé archeologické múzeum pod holým nebom na Slovensku, kde návštevníci môžu vstúpiť do replík pravekých chalúp, pokúsiť sa vyrobiť hlinené nádoby alebo strieľať z luku z doby kamennej[P103][P104]. Stupeň špecializácie Tripolitany je nízky (pretože profil je široký), zatiaľ čo niektoré oblasti sú vysoko rozvinuté (história hasičskej služby – technická špecializácia alebo experimentálna archeológia v Hanušovciach).

Organizuje sa mnoho dočasných výstav – Tripolitana má dokonca samostatný priestor v Prešove pre dočasné výstavy (niekoľko ročne, napríklad výstava o histórii remesiel, výstava historickej fotografie a pod.). V Hanušovciach sa konajú aj pravidelné výstavy súvisiace s regiónom.

Vedecká činnosť: múzeum pokračuje v miestnych tradíciách – vydáva vedecké ročenky ("Tripolitana" – spoločné periodikum plánované po zlúčení), zamestnanci publikujú práce o archeológii (napr. nálezy z vykopávok v Šariši), regionálnej histórii, etnografii. Múzeum spolupracuje s univerzitami (Univerzita v Prešove – študenti histórie absolvujú stáže a zúčastňujú sa výskumu).

Vzdelávacia ponuka je bohatá: programy pre školy v Prešove ("Múzejná lekcia" o histórii mesta), v Hanušovciach séria archeologických workshopov (deti sa učia pracovať podľa vzoru pravekých ľudí), v Stropkove lekcie umenia ikonografie. Okrem toho Tripolitana organizuje živé vzdelávacie podujatia: napríklad Deň detí v archeoparku (prezentácie pravekého života), Noc múzeí so špeciálnymi predstaveniami (napr. simulácia hasenia požiaru starožitnou pumpou – populárna v Prešove). Vydavateľská činnosť: múzeum vydáva sprievodcov (nedávno nový sprievodca hasičskou výstavou), katalógy výstav, ako aj turistické mapy (projekt Interreg vyvinul napríklad mapu historickej trasy Prešova s atrakciami múzea).

Spolupráca s umelcami: Tripolitana prevádzkuje galériu v Stropkove (predstavuje miestnych maliarov, organizuje umelecké súťaže) a tiež pozýva umelcov na podujatia (napr. ľudoví

sochári predvádzajú spracovanie pazúrika v Archeoparku a pod.). Spolupráca s kultúrnymi inštitúciami je intenzívna – napríklad s Galériou umenia v Prešove na projektoch, s Múzeom hradu v Rzeszówe (Poľsko) na výmene výstav. Vďaka rozmanitosti svojej ponuky sa Tripolitana snaží byť rodinným centrom vzdelávania a zábavy – od detí (Archeopark) až po technologických nadšencov (hasičské expozície), čo z nej robí jedinečnú inštitúciu.

Kvalita a spokojnosť so službami:

Návštevníci regiónu často hodnotia Tripolitana veľmi pozitívne, hoci rôzne pobočky majú rôzne hodnotenia (zvyčajne najviac Prešov a Hanušovce). Na Googli má Rákociho palác hodnotenie ~4,5, ľudia chvália bohaté výstavy a krásny palác; Archeopark v Hanušovciach – nadšené názory rodičov a detí na interaktivitu.

Dostupnosť informácií: múzeum spustilo profesionálnu tripolitana.sk webovú stránku s kompletnými údajmi (tiež v angličtine) a vedľa predmetov sú trojjazyčné informačné tabule (SK/PL/EN). Personál je zvyčajne chválený – sprievodcovia v Prešove sú nadšení (napr. pani Valentína Koščová – dlhoročná kurátorka, citovaná v médiách, že múzeum má 700 000 zbierok[P105]), a v Hanušovciach sú animátori archeoparku skvelí v udržiavaní záujmu detí. Sťažnosti sa vyskytovali len v súvislosti s fluktuáciou zamestnancov – v roku 2023 odišlo niekoľko skúsených zamestnancov, čo vyvolalo obavy o kontinuitu kvality (múzeum však rýchlo zaplnilo medzery).

Predaj vstupeniek je tradičný (v pokladniach na mieste), skupinové rezervácie sa prijímajú telefonicky alebo e-mailom – možno je ešte priestor na zlepšenie (zavedenie e-lístkov). Vybavenie: v Prešove má múzeum obmedzenia (žiadny výťah – čo občas kritizovali starší ľudia), ale Hanušovce ponúka moderné riešenia (rampy, interaktívne prvky dostupné rôznym návštevníkom). V roku 2022 Tripolitana zaviedla kombinovaný lístok do Prešova + Hanušovce, čo cenu zjednodušuje a znižuje – čo turisti ocenili.

Prístupnosť pre zdravotne postihnutých je výzvou (historická architektúra), ale bola prispôbená čo najviac – napríklad archeopark sa nachádza v prírodnej oblasti, ale chodníky boli vydláždené.

Inovatívne kontakty s verejnosťou: múzeum aktívne udržiava profily na Facebooku a Instagrame, organizuje živé podujatia (napr. streamovanie otvorenia výstavy). V Hanušovciach bola vytvorená mobilná vzdelávacia hra – aplikácia, v ktorej deti hľadajú "poklady" v palácovom parku a zároveň sa učia históriu (čo je novinka v roku 2022).

Návratnosť: mnohí obyvatelia regiónu sa vracia pri príležitosti dočasných výstav alebo podujatí (najmä Hanušovce – napríklad každoročný archeologický festival). Domáci turisti zvyčajne navštívia len raz, hoci rastúca ponuka (napr. nové hasičské výstavy) podporuje ďalšie návštevy.

Všeobecne **je obraz Tripolitany** v očiach návštevníkov pozitívny: vníma sa ako múzeum nového typu, ktoré spája niekoľko miest a ponúka originálne atrakcie (najmä archeopark je oceňovaný ako miesto vzdelávania prostredníctvom hry). Obyvatelia Prešova sú hrdí na palác Rákoci a hasičskú zbierku – to je súčasť identity mesta (mimochodom, Prešov je niekedy nazývaný "mestom hasičov" a výstava to potvrdzuje). Celkovo Tripolitana zvyšuje štandardy kultúrnej prístupnosti v regióne a teší sa rastúcemu uznaniu návštevníkov, čo sa premieta do rastúceho počtu návštev a dobrých recenzií.

Potenciál spolupráce a networkingu:

Tripolitana je podľa definície výsledkom spolupráce – vznikla zlúčením múzeí, čo už bolo skúškou schopnosti integrovať zdroje. V súčasnosti je veľmi aktívna v sieťových projektoch: realizovala niekoľko projektov Interreg PL-SK zameraných na dedičstvo (napr. v rokoch 2018–2021 dva mikroprojekty INT/EC/PO o spoločných prezentáciách virtuálneho dedičstva)[P106]. **Zdieľanie zdrojov** je jej výhodou – napríklad v rámci Tripolitany sa výstavy zdieľajú medzi pobočkami (výstava zo Stropkova smeruje do Prešova a pod.). Pripravenosť spolupracovať: múzeum je otvorené partnerom – napríklad v septembri 2023 palác Rákociho hostil konferenciu ICOM pre regionálne múzeá, ktorú spoluorganizoval so SNM.

Medziinštitucionálna komunikácia v regióne je intenzívna: Tripolitana je jedným z turistických zoskupení ("Kraj Unikátov" – klaster PSK propagujúci jedinečné atrakcie vrátane múzeí). Jeho poslanie (uchovávanie a sprístupňovanie dedičstva regiónu) je v súlade s misiami iných miestnych subjektov – napríklad spolupracuje s archívami a galériami regiónu. Múzeum je schopné zdieľať technológie a personál: IT špecialisti PSK zahrnuli aj Tripolitana do implementácie registračného systému a múzejní špecialisti (napr. archeológ) poskytujú radám menším múzeám v regióne.

Kompatibilita s ostatnými: vďaka rozmanitým témam Tripolitana nájdu spoločný jazyk so všetkými – či už ide o hasičské múzeum v Českej republike (kde si vymieňajú skúsenosti) alebo v múzeu pod holým nebom v blízkom Bardejove (spoločný etnografický výskum). Existujú plány na zosilnenie medzinárodnej spolupráce – región PSK podpísal partnerstvá s regiónmi v Poľsku a Českej republike a Tripolitana má byť lídrom v kultúrnych projektoch (napr. medzinárodná trasa "Tri paláce Rákoczyho" spájajúca Slovensko, Maďarsko a Rumunsko – plán). Ako regionálna inštitúcia je Tripolitana kľúčovým prvkom kultúrnej siete východného Slovenska – plní úlohu platformy spájajúcej rôzne múzejné iniciatívy (čo dokazuje aj fakt, že zamestnanci Tripolitany sú aktívni aj v múzejnom združení a integrujú komunitu).

Inovácie a rozvoj:

Tripolitana drží krok s dobou a prináša nové riešenia.

Digitálne technológie: múzeum sa podieľa na projekte 3D virtuálnych prehliadok – laserové skeny častí výstavy boli sprístupnené a sprístupnené online (napr. virtuálna prechádzka po paláci Rákoci). Okrem toho pracuje na mobilnej aplikácii "Tripolitana" – sprievodcovi všetkými tromi lokalitami s mapami a popismi (aplikácia je v testovacej fáze).

Počet výskumných a vývojových projektov je značný: Tripolitana sa zúčastnila výskumného programu mapovania mestského podzemia Prešova (pomocou GPR – archeologickej inovácie), ako aj na vytvorení digitálneho katalógu pohyblivých pamiatok regiónu (v spolupráci so Slovenskom). Podieľa sa na iniciatívach inteligentnej kultúry – napríklad Prešov plánuje v roku 2024 otvoriť moderné informačné centrum v paláci Rákoci s interaktívnymi inštaláciami a Tripolitana je významným partnerom tohto projektu, integrujúc múzejné dáta do mestského systému audiosprievodcov. Múzeum tiež rozvíja ekologickú stratégiu: všetky nové investície zohľadňujú zelené riešenia – solárne panely na streche a zber dažďovej vody sú súčasťou rekonštrukčného plánu Kumštu. V archeoparku Hanušovce sa používajú iba prírodné materiály (čo ukazuje ekologický prístup starovekých kultúr). Tripolitana sa tiež snaží zapojiť do podpory udržateľného turizmu – propaguje myšlienku návštevy regiónu vlakom a bicyklom (ako reakcia na problém automobilovej dopravy). Čo sa týka obchodných modelov: v roku 2022 bol zavedený "Tripolitana Pass" – kolektívny lístok platný niekoľko dní, ktorý zvyšuje príjmy a predlžuje pobyt turistov v regióne. Zvažuje sa aj model patronátu (niečo ako crowdfunding):

región plánuje spustiť platformu, kde milovníci pamiatok môžu prispieť na konkrétne expozície Tripolitany (napr. renovácia historického hasičského čerpadla) a na oplátku dostanú pamätný mini-model. Objavila sa aj myšlienka tokenizácie – možno sa niektoré cenné grafiky z kolekcie budú predávať ako digitálne zberateľské edície, aby sa zvýšil rozpočet. Tripolitana sa dynamicky rozvíja: zlúčenie múzeí lepšie využilo zdroje a región do nej výrazne investuje. Na rok 2025 je plánovaný veľký projekt: modernizácia výstavy v Prešove a vytvorenie novej multimediálnej hasičskej výstavy v Kumšti (po dokončení rekonštrukcie). To urobí z Tripolitany jedno z najmodernejších regionálnych múzeí. Na záver, Krajské múzeum v Prešove je príkladom adaptácie na nové podmienky – inovatívny prístup (prepájanie inštitúcií, technologických inovácií, udržateľný rozvoj) mu umožňuje plniť svoju misiu atraktívnym a efektívnym spôsobom, čo sľubuje ďalší úspešný rozvoj.

Judaické múzeum (synagóga) v Prešove (Pravoslávna synagóga v Prešove)

Organizácia a riadenie:

Judaické múzeum v Prešove sídli v budove historickej synagógy a je spravované v **spolupráci s miestnou židovskou komunitou a Slovenským národným múzeom (SNM) – Múzeum židovskej kultúry**[M1][M2]. Židovská komunita v Prešove je formálnym vlastníkom synagógy a expozícií[M2], zatiaľ čo SNM poskytuje podstatnú podporu (výstava je súčasťou projektu SNM)[M1]. Múzeum má charakter malej inštitúcie – skutočné riadenie je v rukách jednej osoby (opatrovníka/lektora menovaného obcou)[M3]. Neexistuje rozsiahla organizačná štruktúra (neexistujú oddelenia ani pobočky). Rozhodnutia prijíma centrálné vedenie múzea (obec) v konzultácii so SNM. Neexistuje žiadna formálna rozvojová stratégia ani systémy riadenia kvality – dôraz je kladený na priebežnú údržbu zariadenia a zbierok.

Riadenie je založené na skúsenostiach miestnej židovskej komunity; Hlavný učiteľ/kurátor zabezpečoval kontinuitu prevádzky po mnoho rokov, no v roku 2024[M4] odišiel do dôchodku. Vzdelávacia politika nie je formalizovaná (inštitúcia funguje na základe znalostí nadšencov a podpory SNM).

Úroveň digitalizácie manažmentu je nízka – múzeum nepoužíva pokročilé systémy ako CRM/ERP, obmedzuje sa na základnú webovú stránku a turistické informácie.

Avšak prebieha spolupráca s verejnými inštitúciami a inými múzeami: Judaické múzeum je súčasťou neformálnej siete židovských múzeí v Haliči (m.in. POLIN Museum vo Varšave, Haličské židovské múzeum v Krakove, inštitúcie vo Lvove)[M5], čo naznačuje otvorenosť rady voči partnerstvu a výmene skúseností.

Ekonomika a financie:

Múzeum funguje na nekomerčnej báze a je podporované najmä židovskou komunitou a príležitostnou externou podporou.

Ročný rozpočet je malý a nestabilný, závisí od grantov a darov od židovských organizácií v zahraničí. Vlastný príjem (z predaja vstupeniek alebo suvenírov) je marginálny – vstup do synagógy je často vo forme dobrovoľnej príspevky.

Štruktúra financovania je preto založená najmä na grantoch a grantoch. V minulosti sa získavali finančné prostriedky od zahraničných židovských nadácií na renováciu budovy a konzerváciu zbierok[M6].

Prevádzkové náklady sa týkajú predovšetkým údržby historickej synagógy (potrebné rekonštrukcie, bezpečnosť) a odmeňovania správcu.

Komerčná činnosť (predaj lístkov, suvenírov) neprináša významné zisky – múzeum sa nezameriava na ziskovosť, ale skôr na poslanie ochrany dedičstva.

Schopnosť získať externé financie bola mierna – bolo možné získať podporu od kultúrnych inštitúcií a nadácií, no nedávno SNM znížila financovanie pracovných miest pedagógov kvôli rozpočtovým škrtom[M4].

Inštitúcia nemá žiadny dlh (funguje v rámci dostupných finančných prostriedkov). Cenová politika je priateľská – poplatky sú symbolické alebo dobrovoľné, aby povzbudili návštevy.

Systém finančného výkazníctva je jednoduchý; ako nezisková inštitúcia múzeum nevedie rozsiahle finančné správy, hoci vzhľadom na spoluprácu so SNM pravdepodobne podáva základné správy.

Investičný potenciál je obmedzený – väčšie práce (napr. rekonštrukcia budovy) vyžadujú externé dotácie. Spolupráca so súkromným sektorom má podobu sponzorstva a podpory darcov od nadácií a jednotlivcov zo židovskej diaspóry; Verejno-súkromné partnerstvá v klasickom zmysle neexistujú.

Štruktúra a zdroje

Múzeum má jednu budovu – cennú historickú synagógu z roku 1898, ktorá slúži ako modlitebňa aj ako múzejný priestor[M7]. Nemá žiadne vetvy ani vetvy. Výstavná časť je prevažne galériou pre ženy na prvom poschodí, kde bola zriadená stála výstava judaiky (tzv. Zbierka Eugena Bárkányho[M8]. Zvyšok synagógy (modlitebnej siene) si zachováva svoje sakrálné funkcie, čo múzeu dodáva jedinečný charakter.

Úložný priestor je obmedzený – väčšina exponátov je okamžite vystavená alebo v malej zadnej miestnosti.

Technický stav budovy po nedávnych rekonštrukciách je relatívne dobrý, no ako historická budova si vyžaduje neustály dohľad nad konzerváciou. Synagóga si zachovala svoj bohatý zdobený historický interiér a pôvodné zariadenie, vďaka čomu patrí medzi najcennejšie židovské pamiatky na Slovensku.

Úroveň architektonickej prístupnosti je stredná – schody vedú do hlavnej haly, chýbajú moderné zariadenia pre osoby so zdravotným postihnutím (výtah a pod.). Zbierky zahŕňajú približne 300 židovských predmetov zozbieraných pred druhou svetovou vojnou[M9], vrátane starožitných torových zvitkov, predmetov uctievania, textílií a ďalších artefaktov dokumentujúcich život židovskej komunity v regiónoch Spiš a Šariš. Ich historická hodnota je veľmi vysoká – ide o prvú zbierku tohto typu vytvorenú na Slovensku od roku 1928[M9].

Stav zachovania exponátov je dobrý vďaka konzervačným snahám (časť zbierky bola evakuovaná a uložená v Prahe, vrátená do Prešova v roku 1993 a chránená pred verejnosťou[M9]). Múzeum zabezpečuje základnú bezpečnosť – budova je zamknutá a cenné zbierky sú umiestnené v vitrínach; Okrem toho je synagóga ako aktívne náboženské zariadenie

pod správou miestnej komunity, čo zvyšuje dohľad. Pravdepodobne bol nainštalovaný aj alarm (najmä po rekonštrukcii).

Technické vybavenie výstavy je tradičné – výklady, popisy (pravdepodobne v slovenčine a angličtine), žiadne interaktívne multimédiá. Logistické vybavenie je minimálne – múzeum nevykonáva zložité operácie prepravy zbierok (exponáty zostávajú na mieste) a záznamy sú pravdepodobne vedené jednoduchým spôsobom (možno v rámci systému SNM).

Personál v súčasnosti tvorí jedna osoba (sprievodca/kurátor); predtým múzeum zamestnávalo lektora ako jediného učiteľa na plný úväzok[M4]. Kvalifikácia tohto personálu je založená na znalostiach židovskej histórie a zbierok – odborníci zo SNM spolupracujú aj na rozvoji výstavy. Dobrovoľníci nie sú formálne zamestnaní, hoci členovia židovskej komunity sa o zariadenie spoločensky starajú a počas návštev pôsobia ako hostitelia.

Dosah a dopad

Napriek svojej malej veľkosti má múzeum významný kultúrny vplyv. Každý rok ho navštevuje značné množstvo turistov – bol jednou z najnavštevovanejších kultúrnych atrakcií v Prešove[M1]. Presné čísla nie sú zverejnené, ale status "najpopulárnejší" naznačuje niekoľko tisíc návštevníkov ročne.

Profil návštevníkov zahŕňa na jednej strane miestnu komunitu a školské výlety z regiónu (predstavujúce históriu Židov v Prešove) a na druhej strane domácich aj zahraničných turistov so záujmom o židovské dedičstvo (napr. potomkov Židov z regiónu, turistov z Izraela, USA, Poľska).

Geografický rozsah vplyvu je preto medzinárodný – múzeum je súčasťou trasy karpatských pamiatok židovskej kultúry a priťahuje pozornosť aj mimo regiónu.

Rozvíja sa medzinárodná spolupráca: Judaické múzeum sa zúčastňuje spoločných výstavných projektov a múzejných sietí (napr. sieť "Halič" spájajúca židovské múzeá v Krakove, Ľvove a Prešove)[M5]. Okrem toho Múzeum dejín poľských Židov POLIN vo Varšave udržiava kontakty s inštitúciou v Prešove (výmena poznatkov, prípadne prenájom exponátov)[M5]. Múzeum tiež patrí do SNM – ktoré samo tvorí národnú sieť.

Vzťahy s miestnou komunitou sú veľmi úzke – múzeum vzniklo z iniciatívy Židovskej náboženskej komunity a je neoddeliteľnou súčasťou života tejto komunity (synagóga je stále aktívna). Príležitostne sa organizujú spomienkové podujatia (napr. ceremónie pri pamätníku holokaustu na nádvorí synagógy)[M10], ako aj múzejné lekcie pre mládež.

Pozícia múzea v médiách a na internete je mierna – nie je to inštitúcia, ktorá by aktívne propagovala, ale informácie o ňom sa objavujú v turistických sprievodcoch a článkoch (nedávno sa hrozba zatvorenia výstav kvôli nedostatku financií stala hlasnou témou, ktorú opísali aj národné médiá[M1]).

Aktivita na sociálnych sieťach je obmedzená na oznámenia SNM – práve SNM oznámila na Facebooku informácie o pozastavení prevádzky zariadenia[M4]. Napriek skromnej propagácii je značka múzea rozpoznateľná v kruhoch zaujímajúcich sa o židovskú kultúru – považuje sa za dôležitý bod na mape židovského dedičstva na Slovensku (spomína sa, že išlo o prvú inštitúciu tohto typu v krajine).

Ekonomický dopad na región je malý, ale na miestnej úrovni viditeľný – priťahuje turistov do Prešova, ktorí využívajú ďalšie služby (gastronómia, ubytovanie), a navyše rekonštrukcia

synagógy priniesla stavebné investície. Múzeum zohráva aj vzdelávaciu úlohu, ktorá sa premieta do rozvoja kultúrneho hlavného mesta regiónu.

Typ a profil činnosti

Je to historické a kultúrne múzeum s úzkou tematickou špecializáciou – venované histórii a kultúre Židov v regióne Spiš a Šariš.

Téma výstavy zahŕňa judaiku, náboženský a každodenný život židovskej komunity, s osobitným dôrazom na medzivojnové obdobie (zbierka vznikla v 20. rokoch 20. storočia) a holokaust (pamätník obetiam pred synagógou).

Podstatný záber je regionálny, hoci kontext výstavy je zakorenený v širšej histórii židovského národa. Múzeum funguje ako stála expozícia (otvorená sezónne alebo na požiadanie, v závislosti od dostupnosti správcu). Pre nedostatok priestoru a rámov neorganizuje samostatné dočasné výstavy – hlavná výstava sa od 90. rokov nezmenila a predstavuje tzv. Barkányovu zbierku (Bárkánska zbierka)[M8].

Inovativnosť výstavy spočíva predovšetkým v autentickejšť miesta – exponáty sú prezentované v pôvodnom interiéri historickej synagógy, čo ešte viac zvyšuje ich dopad. Multimediálne alebo VR/AR riešenia sa tu nepoužívajú; Príbeh je založený na sprievodcovských prehliadkach a tradičných opisoch.

Stupeň tematickej špecializácie je vysoký – múzeum sa zameriava výlučne na židovské dedičstvo, čím sa odlišuje od iných múzeí v regióne, ktoré zvyčajne majú etnografický alebo historický všeobecný profil.

Vedecké a výskumné aktivity múzea sú obmedzené kvôli nedostatku personálu; avšak samotný fakt, že zbierku inicioval Eugen Bárkány v roku 1928, svedčí o historickom prínose výskumu (zbierania). V súčasnosti môžu výskum zbierok vykonávať špecialisti SNM – napríklad katalogizáciou a konzerváciou judaiky. Múzeum nevydáva vlastné vedecké publikácie, hoci sa niekedy opisuje v literatúre o židovských pamiatkach.

Vzdelávacia ponuka má osobný charakter – pozostáva najmä z komentovaných prehliadok s komentármi (prispôbenými školským alebo turistickým skupinám). Niekedy sa pri príležitosti výročia (napr. Dni dedičstva, Noc múzeí) organizujú múzejné lekczie alebo kultúrne podujatia v spolupráci s mestom.

Propagačná aktivita je minimálna; je obmedzený na informácie na webovej stránke obce a SNM a spoluprácu s turistickými sprievodcami. Múzeum tiež spolupracuje s ďalšími kultúrnymi inštitúciami – napríklad poskytuje expozície alebo vedomosti pre výstavy organizované Polinovým múzeom alebo Haličským múzeom. Spolupráca so školami spočíva najmä v prijímaní skupín žiakov na prehliadky.

Kvalita a spokojnosť so službami

Návštevníci hodnotia múzeum veľmi pozitívne vďaka autentickejšť miesta a jedinečnosti zbierok. Dostupné recenzie (hoci málo) zdôrazňujú krásu obnovennej synagógy a vzdelávaciu hodnotu návštevy.

Úroveň spokojnosti je vysoká – atmosféru tohto miesta oceňujú zahraniční turisti aj miestni obyvatelia. Múzeum patrí medzi najlepšie hodnotené atrakcie v Prešove[M1], čo potvrdzuje jeho povest'.

Praktické informácie sú dostupné na webovej stránke (tiež v angličtine) a v samotnej synagóge, väčšina opisov je pravdepodobne v slovenčine a angličtine.

Služby hostí, doteraz poskytované dlhoročným učiteľom, boli kompetentné a priateľské – sprievodca odovzdával vedomosti s vášňou, čo bolo zaznamenané v názoroch. Bohužiaľ, kvôli finančným škrtom boli sprievodcovské služby dočasne pozastavené[M4]; v súčasnosti je na prehliadku pamiatok potrebné stretnutie s obcou alebo SNM (čo znižuje dostupnosť).

Neexistuje žiadny online rezervačný systém – návštevy boli možné v dohodnutých časoch alebo po telefonickom kontakte.

Možnosti pre návštevníkov sú obmedzené: pri synagóge nie je veľké parkovisko (mali by ste využiť mestské parkovacie miesta), nie je tu kaviareň ani obchod so suvenírmi (na mieste môžu byť len malé duchovné obrady). Toalety sú pravdepodobne k dispozícii na pozemku (hoci skromné). Ponuka pre rôzne vekové skupiny nie je zvlášť rozmanitá – múzeum podľa definície oslovuje posolstvo pre dospelých a mladých ľudí so záujmom o históriu; Pre deti tu nie sú žiadne interaktívne prvky, hoci orientálna výzdoba samotnej synagógy je pre ne niekedy vizuálne príťažlivá.

Ľudia s pohybovým postihnutím sa stretnú s architektonickými prekážkami (schody do galérie).

V kontaktoch s návštevníkmi je málo inovácií – múzeum nepoužíva audio sprievodcov, aplikácie ani chatboty. Namiesto toho sa zameriava na osobný kontakt so sprievodcom, čo poskytuje osobnejší zážitok. Vernosť návštevníkov je dôležitá najmä pre miestnu komunitu – členovia obce a obyvatelia Prešova sa vracajú na oslavy a výročia, zatiaľ čo turisti zvyčajne navštívia len raz (pokiaľ nie sú špecialisti alebo ich nevedú iní ľudia).

Obraz múzea v očiach zákazníkov je veľmi dobrý – považuje sa za autentické miesto, plné ducha histórie, ktorý vzbudzuje rešpekt a emócie.

Potenciál spolupráce a networkingu

Múzeum má skúsenosti s partnerskými projektmi – už samotný fakt, že výstava judaiky je spoločným projektom SNM a miestnej židovskej komunity, svedčí o úspešnom verejno-súkromnom partnerstve[M1]. Okrem toho inštitúcia spolupracuje so zahraničnými židovskými múzeami (m.in. Polin Museum vo Varšave, Haličské múzeum v Krakove) – zúčastnila sa programu výmeny skúseností v rámci siete galícijských židovských múzeí[M5].

Ochota spolupracovať je vysoká, ale zdroje sú obmedzené – v neprítomnosti stálych zamestnancov je kontinuálna účasť na nových projektoch náročná.

Medziinštitucionálna komunikácia prebieha najmä prostredníctvom SNM (ktorý zastupuje prešovskú pobočku na národnom fóre) a prostredníctvom kontaktov medzi lídrami židovskej komunity a ďalšími organizáciami.

Poslanie a hodnoty múzea – ochrana dedičstva menšín – sú v súlade s poslaním iných inštitúcií tohto typu v Poľsku i v zahraničí, čo uľahčuje užšie väzby (napr. spoločné vzdelávacie ciele s Múzeom holokaustu v Serede alebo Židovským múzeom v Bratislave). Schopnosť zdieľať zdroje sa prejavuje tým, že SNM sprístupnila know-how a časť zbierky Prešovu, zatiaľ čo obec poskytuje budovu a správcov.

Miera kompatibility s inými subjektmi je vysoká v prípade tematických (židovských) múzeí, ale vzhľadom na ich jedinečný profil je napríklad ťažšie spolupracovať s regionálnymi múzeami (hoci tie si niekedy požičiavajú aj prvky židovskej histórie pre svoje výstavy). Napriek

tomu Múzeum judaiky obohacuje sieť múzeí Karpát a pridáva multikultúrny rozmer – cennú perspektívu pre regionálnych partnerov.

Inovácie a rozvoj

Úroveň implementácie digitálnych technológií v múzeu je nízka. Na mieste neprebiehala rozsiahla digitalizácia zbierok – jednotlivé predmety mohli byť digitalizované v rámci celonárodných projektov SNM, ale neexistuje žiadna trvalá digitálna databáza dostupná online. Digitálne vzdelávanie alebo e-learning nie sú ponúkané kvôli obmedzenému počtu zamestnancov. Technológie AR/VR tiež neboli použité – múzeum sa zameriava na autentický zážitok z historického miesta.

Počet výskumných a vývojových projektov realizovaných priamo inštitúciou je nulový, hoci proces renovácie synagógy a konzervácie pamiatok mohol mať vývojový charakter (moderné konzervačné metódy boli zavedené s podporou odborníkov). Účasť na iniciatívach ako "smart culture" alebo e-múzeum je symbolická; hlavná inštitúcia (SNM) rozvíja digitalizáciu, ale pobočka v Prešove zaostáva za týmito zmenami kvôli nedostatku finančných prostriedkov. Stratégia udržateľného rozvoja nie je formalizovaná – napriek tomu možno aktivity múzea považovať za kultúrne udržateľné, keďže sa zameriava na ochranu dedičstva menšín a sociálne vzdelávanie. Ekologické aspekty (energia, životné prostredie) neboli odhalené, hoci údržba historickej budovy si vyžadovala použitie napríklad pasívnych metód ochrany proti vlhkosti.

Nové obchodné modely neboli predstavené – múzeum nepredáva online, neplatí predplatné ani neposkytuje inovatívne formy získavania finančných prostriedkov. V budúcnosti môže byť potenciálnym smerom rozvoja väčšia prítomnosť na internete (napr. virtuálna prechádzka synagógou), ak sa nájdu technologickí partneri. V súčasnosti je však prioritou udržať hlavné podnikanie a prípadne obnoviť funkciu pedagóga, v závislosti od zlepšenia financovania[M11].

Solivarovo múzeum v Prešove, pobočka Slovenského technického múzea

Organizácia a riadenie:

Solivarovo múzeum v Prešove je pobočkou Slovenského technického múzea (STM) so sídlom v Košiciach.[P107] Ide o štátnu výstavu – národnú technickú pamiatku (NKP Solivar), ktorá je pod priamym dohľadom Ministerstva kultúry prostredníctvom STM. Organizačne funguje ako pobočka STM, takže ju riadi vedúci pobočky (tzv. správca múzea), ktorý podlieha vedeniu STM v Košiciach[P108]. Múzeum nemá samostatnú právnu osobu – všetky strategické rozhodnutia (finančné, investičné) prijíma centrála STM. Avšak miestny tím (niekoľko ľudí) je zodpovedný za každodennú prevádzku – prehliadky s komentátorom, údržbu zariadenia, organizáciu podujatí.

Model riadenia je centralizovaný (loď kultúry riadená centrálnou – spoločný rozpočet, ľudské zdroje), čo zaručuje stabilitu, ale aj určitú rozhodovaciu zotrvačnosť (napr. dlhý proces schvaľovania rekonštrukcií). V posledných rokoch, vďaka obrovským investíciám do rekonštrukcie, vzbudil Solivar veľký záujem zo strany úradov: Ministerstvo kultúry vymenovalo špeciálnu komisiu na oživenie Národnej pamiatky Solivar a STM vyčlenilo finančné prostriedky na propagáciu. Múzeum má plánovacie dokumenty (plán ochrany pamiatky, plán využitia zrekonštruovaného Sol'ného skladu ako kultúrneho priestoru).

Systém riadenia kvality – formálne múzeum nemá ISO, ale podlieha štandardom štátnych technologických múzeí. Manažment (Marek Duchoň – dlhoročný opatrovateľ Solivara) má rozsiahle praktické skúsenosti a je cenený pre svoju oddanosť veci [P108][P109]. Fluktuácia zamestnancov je minimálna – mnohí ľudia tam pracujú už desaťročia.

Školiaca politika ide ruka v ruke so špecifikami – zamestnanci absolvujú školenia o bezpečnosti a ochrane zdravia, kurzy usmerňovania a tiež spolupracujú s inžiniermi pri prevádzke historických mechanizmov (gápl'a).

Úroveň digitalizácie manažmentu je priemerná: rezervácie na skupinové návštevy sa stále robia telefonicky (hoci existuje plán integrovať STM do online systému), múzejná dokumentácia sa uchováva čiastočne elektronicky (záznamy zbierok – spoločná databáza STM).

Rozhodnutia – hierarchické, ale miestny kurátor má veľký vplyv na každodenné záležitosti (vystupuje v médiách, iniciuje podujatia a pod.).

Spolupráca s verejnými orgánmi prebieha dobre: mesto Prešov podporuje múzeum (napr. spoločné propagačné projekty regiónu Šariš).

Ekonomika a financie:

Múzeum Solivar je financované z centrálného rozpočtu (STM, dotácia od Ministerstva kultúry). Roky (1986–2016) bola prevádzka zatvorená a generovala len náklady na údržbu ruín – až po rekonštrukcii v roku 2016 sa rozpočet na prevádzku zvýšil.

Štruktúra príjmov: V súčasnosti rastú príjmy z lístkov (Solivar je čoraz populárnejší) a z prenájmu priestoru (Sklad soli – obrovská sála – sa niekedy prenajíma na kultúrne podujatia a konferencie). Napriek tomu 80-90 % rozpočtu stále tvoria dotácie.

Náklady: obrovská investícia – 4 milióny € – v rokoch 2009–2016 bola prevažne pokrytá Ministerstvom kultúry a nórskymi fondmi (rekonštrukcia budovy soľného skladu) [P110]. V súčasnosti sú fixné náklady na údržbu komplexu: 4 hlavné budovy a infraštruktúra, ktorá zahŕňa m.in. ochranu pred ťažbou (odvodnenie chodieb), údržbu mechanizmov, vykurovanie častí miestností (administratíva). Personálu je málo (niekoľko pracovných miest na plný úväzok) – to znižuje mzdové náklady. Komerčné aktivity (podujatia, obchody) sa práve rozvíjajú – napríklad predaj soľných suvenírov (suvenírová soľ), prenájom priestorov skladov soli na koncerty. Ziskovosť týchto aktivít je momentálne druhoradá – cieľom bolo otvoriť a sprístupniť ju verejnosti, pričom príjmy sa investujú do ďalších vylepšení (napríklad doping z lístkov bol použitý na spustenie audiosprievidu).

Schopnosť získať externé financie: veľmi vysoká – Solivar sa stal prioritou v programoch MK, preto boli na obnovu použité obrovské nórske a štátne prostriedky. Okrem toho, vďaka úsiliu regiónu Šariš, bol Solivar zahrnutý do projektov Interreg – m.in. výstavba parkoviska a prístupu bola spolufinancovaná z fondov EÚ. Múzeum nemá žiadne dlhy – všetky diela sú financované z cielených grantov. Cenová politika: vstupné 6 € (bežné) – relatívne vysoké na múzeum, ale odôvodnené špecifikmi (konajú sa rozsiahle, hodinové prehliadky s sprievodcom). Boli zavedené rodinné a zľavnené lístky.

V oblasti finančného reportingu je Solivar zahrnutý v správach STM – neexistujú samostatné publikácie, ktoré by mohli miestnym obyvateľom mierne zahmlievať obraz (ale najdôležitejšie parametre, ako napríklad náklady na rekonštrukciu, boli verejne komunikované).

Investičný potenciál: po úspešnej rekonštrukcii Soľného skladu sa plány rozširujú – sú plány na ďalšiu renováciu zariadení (napr. historický pivovar František – rekonštrukcia už bola

dokončená za ~420 tisíc € v roku 2020[P111]). Objavili sa súkromní partneri: napríklad bola plánovaná výstavba nákupného centra vedľa, čo vyvolalo kontroverzie (či to nepoškodí pamätník)[P112]. Nakoniec, pri rozhodovaní o rozvoji Ministerstvo kultúry dbá na to, aby žiadna PPP neporušovala hodnotu pamätníka.

Štruktúra a zdroje:

Solná panva v Prešove je rozsiahly historický banský a priemyselný komplex na výrobu soli zo slaného roztoku, ktorý pochádza najmä zo 17.–19. storočia. Skladá sa zo štyroch hlavných zariadení:

- šachta Leopold (bývalá baňa, banícky mechanizmus – tzv. konský gápel), solankové nádrže (četerne) – podzemné cisterny plus budova nad nimi,
- Františka pivovar (budova soľnej továrne) a
- veľký sklad soli – sýpku, nazývanú Komora[P113]. Okrem toho existuje
- historickú zvonicu (naklonenú ako veža v Pise)[P114] a niekoľko menších budov (kováčska dielňa, sklady). Je to jeden z najcennejších technických pamiatok v Poľsku a Európe – napríklad mechanizmus gápl'a (turniket) na vyťahovanie solanky zo šachty je najväčší a najstarší v strednej Európe, plne zachovaný zo 17. storočia[P115][P116].

Zdrojmi múzea sú predovšetkým samotné predmety (nehybné), ale aj vybavenie: v pivovare sú kotly na odparovanie soli, v sklade – prvky starej stavby, v budove gápl'a – kompletný drevený mechanizmus. Múzeum má tiež pohyblivé zbierky: banské náradie, meracie prístroje, archívne dokumenty (napr. plány baní, geologické mapy). Počet pohyblivých exponátov nie je veľký (niekoľko stoviek), pretože hlavnou atrakciou je samotné múzeum technológie pod holým nebom.

Technický stav komplexu : dramaticky sa zhoršil požiarom v roku 1986, ktorý zničil strechu a interiér soľného skladu. Našťastie obvodové múry prežili. Vďaka komplexnej rekonštrukcii (2009–2016) je budova Soľného skladu ako nová – má zrekonštruovanú historickú strechu, hodinovú vežu a novú funkciu (výstavná a eventová sála)[P110]. Ďalšie zariadenia: Františkov pivovar – tiež zrekonštruovaný v roku 2020 (oprava základov, fasády)[P111]; Budova Gápl'a – zachovaná pôvodná, po menšej rekonštrukcii; Četerne – spevnené a zabezpečené. Po 30 rokoch zanedbávania je celý komplex opäť plne funkčný pre turistickú dopravu[P110].

Architektonická prístupnosť je čiastočná: oblasť je historická, plná schodov a nerovností; je tu príjazdová cesta k budove skladu (bolo možné zabezpečiť vstup pre vozíčkarov, pretože budova je veľká a po rekonštrukcii boli diskrétne pridané nákladné výťahy). Prehliadky prebiehajú so sprievodcom, skupinami – z bezpečnostných dôvodov (napr. štrnástky sú v polotme a majú lávky).

Ochrana: najmodernejšie protipožiarne systémy (povinné po požiaroch – detektory dymu, sprinklery na strategických miestach), monitorovanie celého areálu, fyzická ochrana v noci.

Technické vybavenie: v rámci modernizácie bolo pridané moderné LED osvetlenie, ktoré odhalilo stavby, audio systém na prehrávanie zvukov bane počas prevádzky (efekt pre návštevníkov). V sklade soli boli tiež nainštalované multimédiá – napríklad obrazovky prezentujúce históriu požiaru z roku 1986 a rekonštrukcie. Logistické vybavenie: múzeum má administratívnu budovu (kancelárie, pokladňu, toalety). Turistickú dopravu zabezpečuje nové parkovisko a pešie trasy (vybudované v spolupráci s mestom).

Personál tvoria viacerí stáli zamestnanci (manažér, technik, sprievodcovia), ktorých občas podporujú centrálni zamestnanci STM (napr. propagačné oddelenie z Košíc organizuje

kampane pre Solivara). Dobrovoľníctvo: nie je oficiálne organizované, ale miestni nadšenci (napr. bývalí baníci zo Solivaru) často pomáhajú spoločensky – sprevádzajú VIP hostí, odovzdávajú suveníry, starajú sa o tradície (príkladom je banícka legenda, že soľ objavila ovca – šírená miestnymi nadšencami)[P118][P119].

Dosah a dopad:

Solivar ako technická pamiatka má nadregionálny dosah. Keď sa v marci 2016 znovu otvorila, prilákala davy, pričom na deň otvorenia prišlo až 8 000 ľudí, aby si pozreli zrekonštruovaný sklad soli. Išlo o bezprecedentnú udalosť, ktorú zaznamenali národné médiá. V súčasnosti sa ročná návštevnosť stabilizuje – v prvých rokoch po otvorení bolo zaznamenaných približne 30-40 tisíc návštevníkov ročne, čo robí zo Solivaru jednu z popredných technických atrakcií na Slovensku (porovnateľnú s Banskou Štiavnicou alebo Banskou Bystricou z hľadiska priemyselného turizmu). Profil návštevníkov: veľa zahraničných turistov – fascinovaných priemyselnými pamiatkami (prichádzajú z Českej republiky, Nemecka, Poľska ako súčasť priemyselných turistických trás). Veľká skupina pozostáva zo školských výletov z celého Slovenska – Solivar je jedinečnou lekciou v dejinách technológií, preto mnohé školy plánujú výlety práve sem. Samozrejme, miestni obyvatelia Prešova a okolia tiež navštevujú vo veľkom počte (často pri príležitosti podujatí).

Geografický rozsah možno opísať ako národný a stredoeurópsky – Solivar je propagovaný v medzinárodných turistických publikáciách ako jedinečný znak Karpatského regiónu.

Medzinárodná spolupráca: Solivar je súčasťou Európskej trasy priemyselného dedičstva (ERIH), ktorá zvyšuje jeho uznanie medzi západnými turistami. Udržiava tiež kontakty so soľnými baňami v Poľsku (Župa Wielicka – výmena skúseností, hoci Solivar je bývalý pivovar a Wieliczka – baňa). Účasť v sieťach: je členom združenia technických múzeí, čo vedie napríklad k spoločnej Technologickej noci. Vzťahy s miestnou komunitou: Solivar bol kedysi samostatnou dedinou, ktorej tradície sú stále živé – múzeum spája bývalých zamestnancov a ich rodiny prostredníctvom stretnutí, napríklad osláv výročia ťažby soli. Múzeum tiež organizuje podujatia dostupné obyvateľom – napríklad v roku 2019 bol každoročne zahájený Deň otvorených dverí Solivar s bezplatným vstupom pre obyvateľov Prešovan, ktorý je veľmi obľúbený. Solivar má silné postavenie v médiách: tlač a televízia ho často prezentujú ako príklad vzorovej revitalizácie pamätníka (napr. články v Denník N, RTVS). Na internete sa STM múzeá propagujú spoločne, no Solivar vyniká počtom pozitívnych recenzií (Google 4,7/5 – návštevníci boli nadšení rozsahom zariadenia a prehliadkami so sprievodcom, TripAdvisor tiež vyzdvihuje).

Značka Solivar sa stáva symbolom prešovského dedičstva – šarišský región ju používa v propagačných sloganoch (napr. "Prešov – mesto soli").

Ekonomický dopad je zreteľný: spolu so Solivarom začalo do Prešova prichádzať viac turistov, čo sa premietalo do ubytovania a gastronómie. Múzeum tiež vytvára pracovné miesta (pravda, nie veľa plných úväzkov, ale veľa služieb objednaných lokálne, napríklad sprievodcov na voľnej nohe). Plánuje sa ďalej využívať budovu Soľného skladu ako multifunkčný kultúrny priestor – čo už prebieha (konajú sa koncerty a jarmoky)[P120]. To zvyšuje vplyv múzea – stáva sa súčasťou súčasného kultúrneho života regiónu (napr. koncerty v tomto prostredí sú hitom).

Typ a profil činnosti:

Múzeum Solivar je múzeum technológie a baníctva zamerané na jednu tému – ťažbu a produkciu soli. **Téma pokrýva** celý výrobný proces: od geológie soľných ložísk, cez ťažobné metódy, až po varenie a distribúciu soli. Stála expozícia nesie názov "História baníctva a produkcie soli" a nachádza sa v niekoľkých budovách komplexu.[P121] Prehliadka má formu trasy: začína v budove gápl'a (prezentácia zdvíhacieho mechanizmu, príbeh o práci koní a baníkov), potom zostup do czeterien (príbeh o skladovaní solanky), potom pivovar (technológia varenia soli, ukážka starých nástrojov) a nakoniec vo veľkom Soľnom sklade (tu výstava venovaná histórii závodu, požiarom a rekonštrukcii, ako aj plánom do budúcnosti). Múzeum je trvalou inštitúciou, otvorenou počas celého roka (okrem niektorých sviatkov) – v zime sa trasa niekedy skracuje kvôli teplotám.

Typ múzea – priemyselné múzeum pod holým nebom s sprievodcom, interaktívne v zmysle priestoru (môžete sa dotknúť nosníkov gápl'a, vstúpiť do interiéru pivovaru).

Inovácia výstavy: múzeum zaviedlo prvky AR – plánuje sa napríklad prezentovať profily bývalých zamestnancov pivovaru prostredníctvom projekcií (projekt v príprave). Soľný sklad už organizuje umelecké výstavy (napríklad umeleckú inštaláciu inšpirovanú soľnými kryštálmi), čo vytvára zaujímavý dialóg medzi technológiou a umením. Stupeň špecializácie je veľký (len soľ, ale predmet je veľmi komplexný – geológia, etnografia práce a technológie). Múzeum neorganizuje veľa dočasných výstav – skôr sa zameriava na pevnú trasu, ale priestory skladu poskytuje pre externé výstavy (napr. výstavu archívnych fotografií regiónu).

Vedecká činnosť: zamestnanci sa podieľajú na výskume dejín techniky (spolupracujú s archívmi vo Viedni a Budapešti – Solivar bol cisárskym podnikom, odtiaľ pramene tam). Výsledky sú publikované v publikáciách STM (ročenka "Acta Musei Technici" a pod.). V oblasti geológie – spolupráca s Poľskou akadémiou vied (výskum prešovského soľného ložiska).

Vzdelávacia ponuka: múzeum pripravilo program pre stredné školy o histórii ťažby soli (s workshopmi kryštalizácie soli) a pre mladších – interaktívne ukážky, napríklad prenášanie nosidiel so soľou (deti si to vyskúšajú). Organizuje cyklické podujatia pre rodiny – napríklad počas Noci múzeí v Solivare sa konajú ukážky odparovania solanky starou metódou, čo je atrakciou.

Publikácie: múzeum pripravilo bohato ilustrovaný katalóg o histórii Solivaru, ako aj brožúry v rôznych jazykoch (tiež PL, EN, DE). Propagácia: intenzívna, v spolupráci so šarišským regiónom a mestom m.in. V roku 2019 bola vydaná pamätná minca s obrazom Solivarského toliara[P122].

Spolupráca s umelcami: vďaka tomu, že Soľný sklad je dnes kultúrnym priestorom, sú umelci pozývaní na špecifické aktivity, napríklad symfonické koncerty (jedinečná akustika) alebo 3D mapovanie na stropných trámoch. S kultúrnymi inštitúciami: Solivar sa zúčastňuje festivalu "Noc múzeí a galérií" regiónu a tiež spolupracoval s RTVS na natáčaní dokumentárneho filmu (filmová scéna bola sprístupnená). Spolupráca so školami je na štandardnej úrovni – prichádzajú organizované skupiny, niekedy tu absolvujú stáže študentov stavebných technikov (pomáhajú s údržbou zariadenia). Celkovo je múzeum Solivar nezvyčajnou inštitúciou – hybridom historickej bane a moderného múzejného priestoru, čo robí jeho činnosť veľmi špecifickou, no zároveň fascinujúcou pre návštevníkov.

Kvalita a spokojnosť so službami:

Návštevníci odchádzajú zo Solivaru veľmi ohromení. Recenzie často zdôrazňujú neuveriteľný rozsah a atmosféru – obrovská drevená hala soľného skladu je pôsobivá, rovnako ako mechanizmus gáľy. Sprievodcovia (často bývalí baníci alebo potomkovia) sú chválení za svoju vášeň a humor – vedia rozprávať anekdoty farebným spôsobom. Nevýhodou bolo, že niekedy chýbala bezplatná prehliadka pamiatok (len s sprievodcom každú určitú hodinu), ale väčšina ľudí rozumie bezpečnostným aspektom a oceňuje intímne skupiny.

Dostupnosť informácií: všetko je opísané priamo na mieste, ale sprievodca prezradí najviac – preto je to veľké plus pre prehliadku v niekoľkých jazykoch (sprievodcovia hovoria po anglicky, nemecky, poľsky). Múzeum má letáky v 4 jazykoch a webová stránka (na portáli STM) obsahuje potrebné informácie. Termíny rezervácie pre skupiny s viac ako 15 osobami sú povinné a prebiehajú e-mailom alebo cez systém (čo je pohodlné). Vybavenie: boli vytvorené moderné toalety (dôležité pre pohodlie), je tu parkovisko a obchod (malý, ale so zaujímavými suvenírmi – napr. bavlnené tašky s potlačou gáľa). Stále chýba kaviareň, ale zvažuje sa jej usporiadanie v jednom krídle.

Prispôbenie ponuky: pre deti bol pripravený špeciálny pracovný list s úlohami (hľadanie pokladu soli), seniori majú lavičky na oddych počas trasy a osoby so zdravotným postihnutím sa snažia individuálne navštíviť dostupné časti (žiaľ, nie všetko je prístupné).

Inovácie v kontakte: audio sprievodca (dostupný online cez QR kód – hlasové nahrávky v SK/EN) je krok vpred. Múzeum tiež reaguje na e-maily a sociálne siete, rýchlo reaguje na otázky turistov.

Návratnosť je nízka (ide skôr o jednorazovú atrakciu), ale segment návštev podujatí rastie – napríklad obyvatelia Prešova sa vracajú, keď je koncert alebo soľný jarmok v Soľnom sklade.

Obraz múzea je vynikajúci – po rekonštrukcii získalo status symbolu efektívnej ochrany dedičstva. Návštevníci ho opisujú ako "perlu technológie", "miesto na pozorovanie". Zákaznícky servis sa stará o budovanie vzťahov – napríklad pri príležitosti Vianoc sa hosťom ako darček rozdávali malé vrecká varenej soli, ktoré boli srdečne prijaté. Počas pandémie múzeum pripravilo video virtuálnu prechádzku, aby zostalo v kontakte s publikom. Všeobecne je spokojnosť návštevníkov veľmi vysoká – Solivar má povest' jedinečnej a profesionálne prístupnej atrakcie. To je do veľkej miery zásluha oddaného tímu a vynikajúcej prípravy výstavy po rekonštrukcii.

Potenciál spolupráce a networkingu:

Solivarovo múzeum funguje v sieti STM, čo je samo o sebe formou spolupráce – s inými pobočkami (napr. výmena výstav s Baníckym múzeom v Gelnici alebo Múzeom metalurgie v Podbrezovej). Existuje vysoká úroveň pripravenosti na externú spoluprácu: Solivar sa napríklad zúčastnil projektu "Soľná cesta" – partnerskej iniciatívy soľných baní (Wieliczka, Hallstatt, Salina Turda), hoci tento projekt je stále v plienkach. Medziinštitucionálna komunikácia: značná – miestne múzeum spolupracuje s Mestským úradom v Prešove, s turistickou organizáciou Región Šariš (spoločná propagácia), s ďalšími múzeami v meste (napr. s Regionálnym múzeom Tripolitana – spoločne plánujú spoločné vstupenky). Poslanie a hodnoty Solivaru (ochrana priemyselného dedičstva, technické vzdelávanie) sú jedinečné, no nachádzajú spoločnú reč s poslaním iných subjektov – napríklad Košická technická univerzita ich podstatne podporuje (študenti baníctva tu navštevujú terénne kurzy).

Múzeum môže zdieľať zdroje: napríklad sprístupnilo kópie svojich archívnych dokumentov Solnému múzeu v Bochni a tiež požičalo niektoré menšie exponáty (nástroje) na výstavy v iných technických múzeách.

Kompatibilita s ostatnými: veľmi dobrá v okruhu priemyselných múzeí (podobná téma a profil návštevníkov) a s inými typmi inštitúcií – keďže Solivar je tiež kultúrnym priestorom, je kompatibilný napríklad s galériami (hostia umeleckých výstav) alebo filharmóniou (koncerty). Existujú plány na zosilnenie turistických partnerstiev – Šarišský región chce vytvoriť balík "Technické poklady Prešova", ktorý by spojil Solivar napríklad so starou elektrárnou v Haniske, čo by ukázalo ďalšie možnosti spolupráce. Solivar sa tiež podieľa na podpore dobrovoľníctva – v roku 2024 plánuje spolu s OSN zorganizovať miestne podujatie na podporu dobrovoľníctva pre dedičstvo (v súlade s rokom dobrovoľníctva 2025)[P123][P124]. To ukazuje, že potenciál networkingu presahuje múzejný priemysel – múzeum sa stáva súčasťou širších sociálnych iniciatív.

Na záver, Solivar ako inštitúcia môže ďalej rozvíjať spoluprácu (napr. vstupovať do medzinárodných projektov EÚ výlučne múzeí), no už je dôležitým článkom v sieti technologických múzeí a regionálnych kultúrnych subjektov.

Inovácie a rozvoj:

Inovácia je zapísaná v oživení Solivaru – na oživenie pamätníka boli použité najnovšie technológie. V oblasti digitalizácie sa plánuje vybudovanie virtuálneho múzea soli: 3D digitalizácia mechanizmov a budov (začalo sa laserové skenovanie gápl'a). V oblasti e-learningu – STM vyvinula online vzdelávacie moduly, kde je Solivar prípadovou štúdiou (študenti môžu virtuálne "spustiť" mechanizmus a pozorovať jeho fungovanie). AR/VR: uvažuje sa o vytvorení VR zážitku, kde by návštevníci mohli "vrátiť sa v čase" a vidieť Solivar v prevádzke, napríklad v devätnástom storočí – to je potenciálny hit, hľadajú sa financie. Výskum a vývoj: Múzeum sa napríklad podieľa na výskumnom projekte o využití soli v moderných technológiách (v spolupráci s Technickou univerzitou – skúmajú možnosť prezentácie procesu varenia s chemickou animáciou). Smart kultúra/e-múzeum: Solivar sa pripojil k regionálnej e-ticketovej platforme (teda nakoniec lístky v mobilnej aplikácii) a zároveň integruje svoje audiosprievodcov s portálom mesta Prešov (smart city). Stratégia udržateľnosti: veľká časť rekonštrukcie Solného skladu spočíva v adaptácii na nové funkcie – vďaka čomu budova žije (nestojí prázdna, ale konajú sa podujatia). Z hľadiska ekológie múzeum podporuje povedomie o surovinách (solanka) a recyklácii (napr. odpad z varenia – nejedlá soľ – používa sa ako posypaný vzdelávací odpad). Samotný komplex je pamiatkou – veľa sa v ňom nezmenilo, aby sa zachovala jeho autenticnosť, ale napríklad na vykurovanie správy sa používajú moderné tepelné čerpadlá (čo je odkaz na ekológiu). Múzeum sa tiež zameriava na budúcnosť obchodných modelov: jedným z konceptov je zavedenie ročnej príspevky pre obyvateľov Prešova (na podporu častejšieho využívania priestorov Solného skladu, napr. účasť na podujatiach). Zvažujú sa aj mikroplatby vo forme atrakcií: napríklad dodatočný poplatok za zostup do šachty (ak je možné spustiť nejakú simuláciu zostupu – zatiaľ je to len nápad). Objavila sa myšlienka NFT – alebo napríklad nevydať pôvodný technický výkres Solivara z roku 1752 (ktorý je v archíve) ako digitálny unikát. Zatiaľ sú to diskusie, ale ukazujú otvorenosť vedenia STM voči novinkám. Solivar čelí aj výzve interpretácie: plánuje sa návštevnícke centrum s multimédiami, čo bude ďalšia inovácia (aby bol obsah prístupný).

Na záver, po rokoch stagnácie sa Štátna výstava Solivar vydala na cestu dynamického rozvoja – kombinuje moderný prístup (multimédiá, podujatia) s starostlivosťou o pamätník. Je to živý

príklad, že aj takéto historické a technické témy môžu byť sprostredkované inovatívnym a atraktívnym spôsobom, ak za tým stojí vízia a podpora – a to je to, čo Solivar dostal a plne využíva. [P120][P125]

Kapitola V Analýza spolupráce medzi múzeami a odporúčania pre strategickú spoluprácu

Na analýzu cezhraničnej spolupráce medzi identifikovanými múzeami z Karpát na oboch stranách hranice bol vykonaný prieskum zaslaním dotazníka všetkým inštitúciám uvedeným v kapitole I. Bolo prijatých 19 vyplnených dotazníkov, z toho 11 z Poľiakov a 8 zo Slovenska. Nasledujúca kapitola predstavuje výsledky štúdie.

Metodológia výskumu

Prieskum bol realizovaný pomocou online dotazníka adresovaného múzejným inštitúciám pôsobiacim v Karpatách na poľskej a slovenskej strane. Formulár obsahoval uzavreté otázky s výberom odpovede a s výberom odpovede. Tematický rozsah zahŕňal m.in: charakteristiky organizátora a veľkosť inštitúcie, skúsenosti s realizáciou projektov, priečne otázky relevantné pre spoluprácu, formy a oblasti spolupráce, ako aj predchádzajúce skúsenosti so spoluprácou na národnej a medzinárodnej úrovni.

Údaje boli podrobené kvantitatívnej a kvalitatívnej analýze. V prípade otázok s výberom odpovedí boli odpovede rozdelené do jednotlivých kategórií a počítané, čo umožnilo určiť počet indikácií a percentuálny podiel pre každú variantu. Výsledky sú prezentované v opisnej a grafickej forme (stĺpcové grafy). Komparatívna analýza identifikovala odpovede inštitúcií z Poľska a Slovenska, čo umožnilo posúdiť podobnosti a rozdiely medzi týmito dvoma skupinami.

Charakteristiky výskumnej vzorky

Do prieskumu sa zapojilo 19 múzejných inštitúcií, vrátane 11 z Poliaka (57,9 %) a 8 zo Slovenska (42,1 %).

Organizačná štruktúra inštitúcie je rôznorodá. Najväčšiu skupinu tvoria múzeá spravované regionálnymi vládami (8 označení), okrem toho sú tu múzeá spravované obcami/zahraničnými organizáciami, okresmi/obdobiami, mimovládnyimi organizáciami a jednou súkromnou entitou. V niektorých prípadoch boli označené zmiešané formy (napr. regionálna samospráva a krajská samospráva).

Pokiaľ ide o objem zamestnanosti, dominujú malé a stredné inštitúcie. 8 inštitúcií (42,1 %) sú jednotky s zamestnanosťou do 20 FTE, 6 (31,6 %) zamestnáva medzi 21 a 50 ľuďmi a 4 (21,1 %) sú najväčšie inštitúcie.

Podrobná analýza otázok v prieskume

Otázka: Dátum dokončenia prieskumu (časová pečiatka)

Odpovede prišli v krátkom čase, čo naznačuje efektívne rozdelenie prieskumu. Dátumy a časy ukončenia nie sú kľúčové pre podstatnú interpretáciu, ale ukazujú koncentráciu účasti na štúdiu v jednej vlne zberu údajov.

Otázka: Názov inštitúcie

Na štúdiu sa zúčastnilo 19 jedinečných múzejných inštitúcií. Názvy inštitúcií umožňujú identifikovať múzeá s regionálnym profilom aj špecializované jednotky s užším tematickým profilom.

Otázka: Krajina

- Poľsko: 11 odpovedí (57,9 %)
- Slovensko: 8 odpovedí (42,1 %)

Otázka: Organizátor / Zakladajúci orgán / Majiteľ

- Regionálna samospráva: 8 odpovedí (42,1 %)
- Obec / obec: 2 odpovede (10,5 %)
- NGO: 2 odpovede (10,5 %)
- okres/obdobie: 2 odpovede (10,5 %)
- Štát, regionálna vláda: 1 odpoveď (5,3 %)
- Powiat / obdobie, obec / obec: 1 odpoveď (5,3 %)
- Súkromný subjekt: 1 odpoveď (5,3 %)
- Regionálna vláda, okres / obdobie: 1 odpoveď (5,3 %)
- Krajina: 1 odpoveď (5,3 %)

Otázka: Typ múzea / tematický profil

- Regionálne / Teritoriálne – Zhromažďovanie tematicky rozmanitých zbierok a artefaktov z konkrétnej oblasti: 13 odpovedí (68,4 %)
- 6 odpovedí (31,6 %), vrátane:
 - Prvá svetová vojna, pevnosť Przemyśl: 1 odpoveď (5,3 %)
 - Múzeum tradície a buržoázneho dedičstva; Pobočka – Múzeum aristokratických interiérov a rodinnej histórie: 1 odpoveď (5,3 %)
 - Video: 1 odpoveď (5,3 %)
 - Etnografické, múzeum pod holým nebom: 1 odpoveď (5,3 %)
 - Múzeum cirkevného umenia: 1 odpoveď (5,3 %)
 - Slovenské technické múzeum: 1 odpoveď (5,3 %)

Otázka: Veľkosť inštitúcie (zamestnanosť)

- zamestnanosť do 20 FTE (vrátane): 8 odpovedí (42,1 %)
- Zamestnanosť od 21 do 50 FTE (vrátane): 6 odpovedí (31,6 %)
- zamestnanosť nad 50 rokov na plný úväzok: 4 odpovede (21,1 %)
- Žiadna odpoveď: 1 odpoveď (5,3 %)

Otázka: Skúsenosti s implementáciou projektov

Odpovedalo 17 inštitúcií. Existujú príklady účasti na národných a medzinárodných projektoch, vrátane m.in. cezhraničných programov spolupráce, vzdelávacích a digitalizačných projektov. Rozmanitosť odpovedí naznačuje širokú, hoci heterogénnu skúsenosť s dizajnom.

Otázka: Priečne otázky

Rozdelenie odpovedí (počet indikácií a percento):

- Spoločné povýšenie: 14 indikácií (73,7 % inštitúcií)
- Zvyšovanie zručností zamestnancov: 13 indikácií (68,4 % inštitúcií)
- sieťovanie ponuky v rámci karpatskej značky CARPATHIA: 12 indikácií (63,2 % inštitúcií)
- Digitalizácia zbierok: 11 indikácií (57,9 % inštitúcií)
- Prístupnosť pre osoby so zdravotným postihnutím: 9 indikácií (47,4 % inštitúcií)
- Komercializácia služieb: 3 indikácie (15,8 % inštitúcií)
- Organizácia inštitúcií (vrátane boja proti diskriminácii a davu): 1 indikácia (5,3 % inštitúcií)
- Ostatné – čo – pridané "Reinstalácia expozície" 1 indikácie (5,3 % inštitúcií)
- Otázka: Formy deklarovanej spolupráce
- Kultúrne podujatia: 15 indikácií (78,9 % inštitúcií)
- Spoločné povýšenie: 14 indikácií (73,7 % inštitúcií)
- Konferencie/sympóziá: 14 indikácií (73,7 % inštitúcií)
- Školenia / semináre / workshopy: 14 indikácií (73,7 % inštitúcií)
- Spoločná organizácia dočasných výstav: 13 označení (68,4 % inštitúcií)
- Aktivity na zlepšenie kompetencií: 7 indikácií (36,8 % inštitúcií)
- Komplexné: 6 indikácií (31,6 % inštitúcií)
- Viacrozmerné projekty spolupráce: 6 indikácií (31,6 % inštitúcií)
- Komercializácia ponuky: 2 indikácie (10,5 % inštitúcií)

Otázka: Oblasti deklarovanej spolupráce

- - Regionálne a miestne zbierky (viac-tematické): 12 indikácií (63,2 % inštitúcií)
- - Etnografia: 11 indikácií (57,9 % inštitúcií)
- - Šľachtická a buržoázna kultúra: 11 označení (57,9 % inštitúcií)
- - Archeológia: 10 indikácií (52,6 % inštitúcií)
- - Prvá svetová vojna: 7 indikácií (36,8 % inštitúcií)
- - Príroda a geológia: 6 indikácií (31,6 % inštitúcií)
- - Technika: 5 indikácií (26,3 % inštitúcií)
- - Súčasné umenie: 5 Indikácie (26,3 % inštitúcií)

- - Najväčšia zbierka petrolejových lúč v Európe: 1 indikácia (5,3 % inštitúcií)
- - Zbierka skla: 1 indikácia (5,3 % inštitúcií)
- - Animovaný príbeh: 1 indikácia (5,3 % inštitúcií)
- - Sakrálne umenie: 1 označenie (5,3 % inštitúcií)
- - Generátor učenia: 1 indikácia (5,3 % inštitúcií)

Otázka: Spolupráca na medzinárodnej úrovni (Karpatská oblasť)

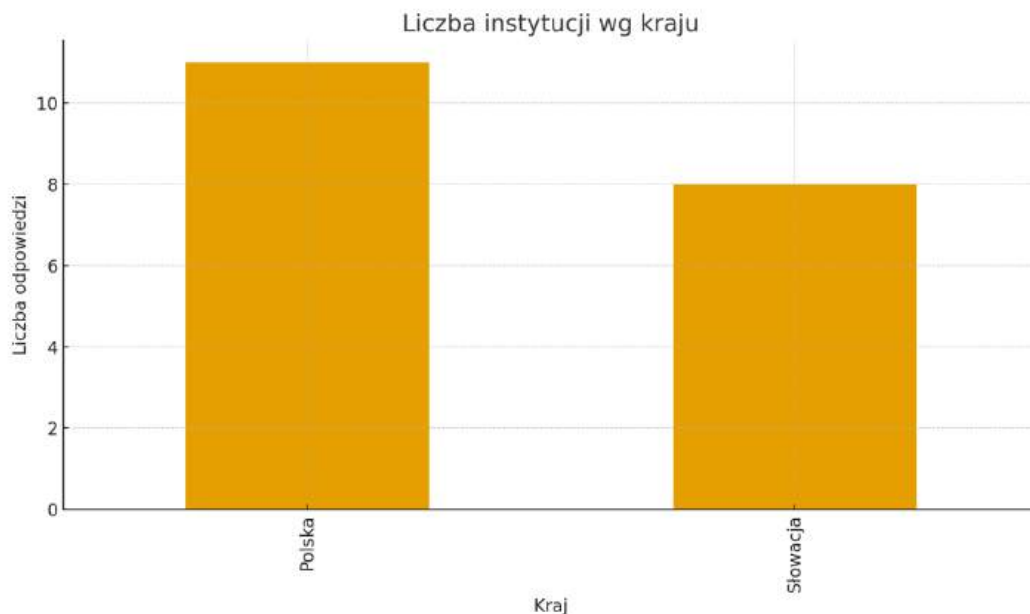
- - Jednorazové projekty: 6 odpovedí (31,6 %)
- - Žiadna spolupráca: 5 odpovedí (26,3 %)
- - bežná: 4 odpovede (21,1 %)
- - sporadické (niekoľko spoločných projektov): 4 odpovede (21,1 %)
- Otázka: Spolupráca na národnej úrovni (Karpatská oblasť)
- - Žiadna spolupráca: 7 odpovedí (36,8 %)
- - Jednorazové projekty: 5 odpovedí (26,3 %)
- - bežná: 4 odpovede (21,1 %)
- - sporadické (niekoľko spoločných projektov): 3 odpovede (15,8 %)

Otázka: Doterajšie oblasti spolupráce

- Témy vyplývajúce z podstatného profilu činnosti inštitúcie: 15 indikácií (78,9 % inštitúcií, 100 % odpovedí)

Rebríčky a interpretácie

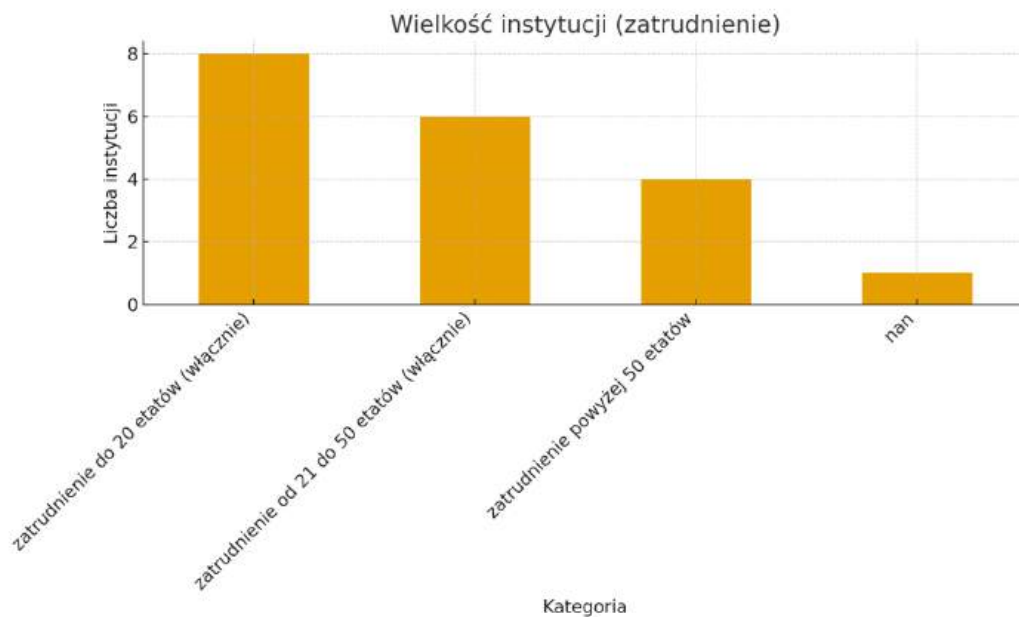
Počet inštitúcií podľa krajiny



Obrázok 1. Rozdelenie inštitúcií podľa krajiny pôvodu.

Graf ukazuje, že do prieskumu sa zapojilo 11 inštitúcií z Poľska (57,9 %) a 8 zo Slovenska (42,1 %). Toto rozloženie naznačuje porovnateľný záujem o účasť na prieskume na oboch stranách hranice, s miernou prevahou poľských inštitúcií.

Veľkosť inštitúcií (zamestnanosť)



Obrázok 2. Štruktúra zamestnanosti v skúmaných inštitúciách.

Najväčšou skupinou tvoria inštitúcie zamestnávajúce až 20 FTE (8 inštitúcií, 42,1 %). Ďalšou skupinou sú stredne veľké inštitúcie (21–50 FTE), ktorých je 6 (31,6 %), zatiaľ čo najväčšie inštitúcie (nad 50 FTE) tvoria 4 (21,1 %). Dominancia malých a stredných jednotiek znamená, že networking môže byť obzvlášť dôležitý na kompenzáciu personálnych a zdrojových obmedzení.

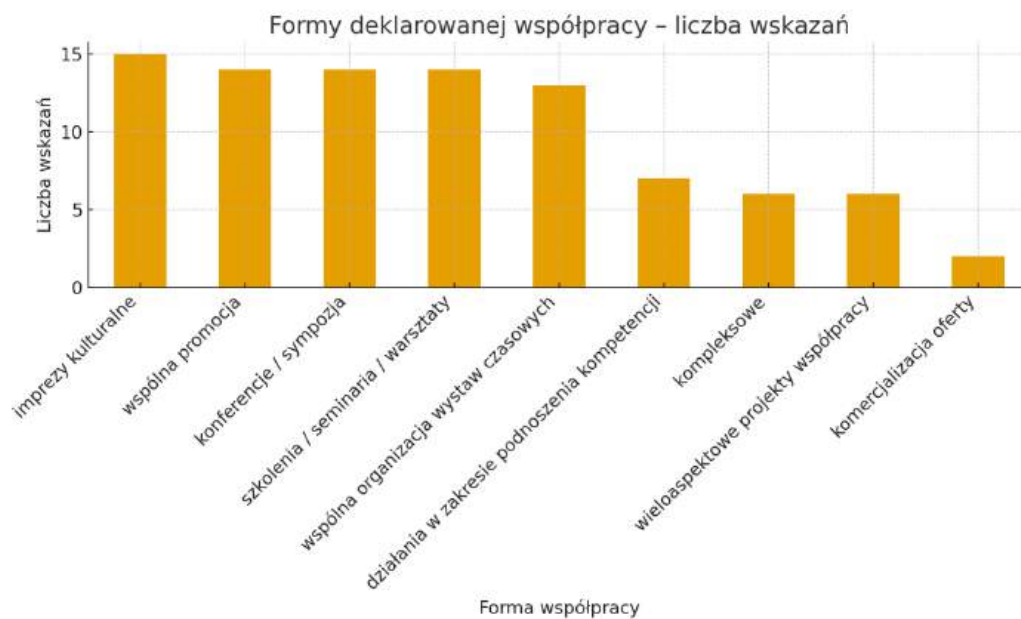
Priečne otázky



Obrázok 3. Najdôležitejšie priečne témy naznačené inštitúciami.

Spoločné zvyšovanie (14 indikácií), zlepšovanie kvalifikácie zamestnancov (13) a sieťovanie ponuky v rámci karpatskej značky CARPATHIA (12) patria medzi najčastejšie uvádzané témy. Digitalizácia zbierok (11 indikácií) a prístupnosť pre osoby so zdravotným postihnutím (9) tiež zaujímajú dôležité miesto. To ukazuje, že múzeá vnímajú spoluprácu ako nástroj na zvýšenie viditeľnosti a zlepšenie kvality správy a ponúk.

Formy deklarovanej spolupráce



Obrázok 4. Najčastejšie uvádzané formy spolupráce.

Najčastejšie uvádzané formy spolupráce sú kultúrne podujatia (15 indikácií), spoločná propagácia (14), konferencie a sympóziá (14), školenia a workshopy (14) a spoločná organizácia dočasných výstav (13). To naznačuje pripravenosť inštitúcie vykonávať aktívne, viditeľné aktivity zamerané na verejnosť aj zamestnancov. Spoločné projekty tohto typu sa môžu stať základom pre posilnenie spolupráce a budovanie značky regiónu.

Komparatívna analýza: Poľsko vs Slovensko

Porovnanie veľkosti inštitúcie

V Poľsku dominujú malé subjekty medzi 11 inštitúciami: 5 (45,5 %). Na Slovensku zohrávajú medzi 8 inštitúciami stredne veľké inštitúcie (21–50 FTE) relatívne väčšiu úlohu: 4 (50,0 %). To znamená, že slovenské inštitúcie budú častejšie pôsobiť v štruktúrach s mierne vyššími ľudskými zdrojmi, čo môže byť dôležité pri plánovaní rozsahu spoločných aktivít.

Priečne otázky – porovnanie krajín

Najdôležitejšie otázky v Poľsku:

- Zvyšovanie kvalifikácie zamestnancov: 9 indikácií (81,8 % inštitúcií)
- Spoločné zvyšovanie: 8 indikácií (72,7 % inštitúcií)
- sieťovanie ponuky v rámci karpatskej značky CARPATHIA: 6 indikácií (54,5 % inštitúcií)
- Digitalizácia zbierok: 6 označení (54,5 % inštitúcií)
- Prístupnosť pre osoby so zdravotným postihnutím: 5 indikácií (45,5 % inštitúcií)
- Komercializácia služieb: 3 indikácie (27,3 % inštitúcií)
- Organizácia inštitúcií (vrátane boja proti diskriminácii a davu): 1 indikácia (9,1 % inštitúcií)

Najdôležitejšie otázky na Slovensku:

- Spoločné povýšenie: 6 indikácií (75,0 % inštitúcií)
- Sieťovanie ponuky v rámci karpatskej značky CARPATHIA: 6 indikácií (75,0 % inštitúcií)
- Digitalizácia zbierok: 5 označení (62,5 % inštitúcií)
- Zvyšovanie kvalifikácie zamestnancov: 4 indikácie (50,0 % inštitúcií)
- Prístupnosť pre osoby so zdravotným postihnutím: 4 indikácie (50,0 % inštitúcií)
- Reinštalácia expozícií: 1 indikácia (12,5 % inštitúcií)

V oboch krajinách sú najvyššie hodnotené otázky týkajúce sa spoločného povýšenia, networkingu ponuky a zlepšovania kvalifikácie zamestnancov. Rozdiely sú skôr kvantitatívne než kvalitatívne – spektrum potrieb je veľmi podobné, čo uľahčuje navrhovanie spoločných cezhraničných aktivít.

Formy spolupráce – porovnanie krajín

Poľsko – najčastejšie uvádzané formy spolupráce:

- Konferencie/sympóziá: 9 indikácií (81,8 % inštitúcií)
- Školenia / semináre / workshopy: 9 indikácií (81,8 % inštitúcií)
- Spoločné povýšovanie: 8 indikácií (72,7 % inštitúcií)
- Spoločná organizácia dočasných výstav: 8 označení (72,7 % inštitúcií)
- Kultúrne podujatia: 8 označení (72,7 % inštitúcií)
- Aktivity na zlepšenie kompetencií: 5 indikácií (45,5 % inštitúcií)
- Komplexné: 3 indikácie (27,3 % inštitúcií)
- Viacstranné projekty spolupráce: 3 indikácie (27,3 % inštitúcií)
- Komercializácia ponuky: 2 indikácie (18,2 % inštitúcií)

Slovensko – najčastejšie uvádzané formy spolupráce:

- Kultúrne podujatia: 7 označení (87,5 % inštitúcií)
- Spoločné povýšenie: 6 indikácií (75,0 % inštitúcií)
- Spoločná organizácia dočasných výstav: 5 indikácií (62,5 % inštitúcií)
- Konferencie/sympóziá: 5 indikácií (62,5 % inštitúcií)
- Školenia / semináre / workshopy: 5 indikácií (62,5 % inštitúcií)
- Komplexné: 3 indikácie (37,5 % inštitúcií)
- Viacrozmerné projekty spolupráce: 3 indikácie (37,5 % inštitúcií)
- Aktivity na zlepšenie kompetencií: 2 indikácie (25,0 % inštitúcií)

V Poľsku aj na Slovensku majú mimoriadny význam spoločné podujatia, propagácia a vzdelávacie aktivity. To naznačuje vysokú mieru kompatibility očakávaní a uľahčuje plánovanie spoločných projektov.

Všeobecné závery

1. Múzejné inštitúcie z Poľska a Slovenska majú jasný záujem o spoluprácu, najmä v oblastiach propagácie, rozvoja kompetencií a digitalizácie. V tomto ohľade sú si obe skupiny podobné.
2. Dominancia malých a stredných inštitúcií znamená, že sieťová spolupráca môže byť kľúčovým nástrojom na posilnenie organizačného a personálneho potenciálu karpatských múzeí.
3. Miestne, etnografické a historické dedičstvo je spoločným menovateľom väčšiny inštitúcií, ktoré tvorí prirodzený základ pre výstavbu cezhraničných tematických trás a turistických a kultúrnych produktov.
4. Doterajšia spolupráca bola do veľkej miery rozptýlená a založená na projektoch. To vytvára priestor pre vytvorenie formalizovanejšej siete spolupráce, ktorá by mohla mať podobu platformy, zoskupenia alebo fóra karpatských múzeí.

Strategické odporúčania

1. Zriadenie siete karpatských múzeí – štruktúry koordinujúcej spoluprácu, uľahčujúcu výmenu informácií, plánovanie spoločných projektov a zastupovanie záujmov múzejných inštitúcií na regionálnej a medzinárodnej úrovni.
2. Spustenie programu na rozvoj kompetencií personálu múzea, vrátane školení, workshopov, študijných návštev a mentoringu. Osobitný dôraz by sa mal klásť na digitalizáciu, prístupnosť, propagáciu a riadenie projektov.
3. Vypracovanie spoločných štandardov pre digitalizáciu a prístupnosť, vrátane usmernení na popis zbierok, sprístupnenie obsahu online a prispôsobenie ponuky pre osoby so zdravotným postihnutím.
4. Návrh a realizácia cezhraničných kultúrnych trás s využitím potenciálu miestneho, etnografického a historického dedičstva a jedinečných zbierok. Tieto trasy by mali byť prepojené so značkou regiónu a spoločnou vizuálnou identitou.
5. Vývoj nástrojov monitorovania spolupráce na meranie počtu spoločných iniciatív, ich dosahu, účasti, imidžu a vzdelávacích efektov. Tieto údaje budú užitočné pri žiadosti o externé financovanie a pri zlepšovaní následných projektov.

Záver

Prezentovaná štúdia identifikovala potenciál karpatských múzejných inštitúcií v Poľsku a na Slovensku.

Bolo identifikovaných a podrobne analyzovaných 71 zariadení, 50 na poľskej strane a 21 na slovenskej.

Hlavným cieľom tejto štúdie bolo zhromaždiť materiály, ktoré budú slúžiť pri ďalšej realizácii projektu "Carpathia Culture Net – systém sieťovania subjektov kultúrneho sektora" spolufinancovaného Európskym regionálnym rozvojovým fondom Interreg Poľsko – Slovensko Program 2021 – 2027, predovšetkým na vývoj dokumentov so strategickým charakterom:

- Rozvoj systému spolupráce a sieťovania subjektov a ľudí kultúrneho sektora nazvaného "Karpatská kultúrna sieť"
- Vývoj stratégie značky Karpatského múzejného pasu – Karpatského múzejného pasu.

Základné závery a odporúčania však už možno vyvodiť.

Uskutočnená štúdia naznačuje veľké bohatstvo kultúrnych a prírodných dedičstiev uložených v vyššie uvedených inštitúciách. Poukazuje tiež na dôležité inštitucionálne zdroje, ktoré možno využiť na rozvoj poľsko-slovenského pohraničia.

V tomto ohľade je mimoriadne dôležitá prítomnosť silných a stabilných múzejných inštitúcií na oboch stranách hranice, ktoré sa môžu stať motom miestneho rozvoja – založeného na miestnom dedičstve. Na tento účel je nevyhnutná dobre štruktúrovaná spolupráca, v prospech všetkých strán. Príležitosť na to poskytuje sieťovanie múzejných zariadení v rámci značky Carpathia.

Výsledky výskumu ukazujú, že múzeá sú ochotné spolupracovať, najmä v oblasti spoločnej propagácie, organizácie podujatí, tvorby dočasných výstav a rozvoja kompetencií zamestnancov.

Tematické oblasti spolupráce sa týkajú podstatných aktivít týchto inštitúcií. Sú zamerané na miestne, etnografické a historické dedičstvo, ktoré vytvára pevný základ pre cezhraničné projekty a budovanie spoločného turizmu a kultúrnych produktov.

Odporúča sa vytvoriť trvalú sieť karpatských múzeí, realizovať program rozvoja kompetencií, vypracovať spoločné štandardy digitalizácie a prístupnosti a vybudovať cezhraničné kultúrne trasy založené na vizuálnej identifikácii a značke regiónu. Spoločné akcie môžu výrazne zvýšiť viditeľnosť karpatského dedičstva a zvýšiť efektivitu využívania zdrojov jednotlivých inštitúcií.

Zdroje a literatura:

[A1] [A2] [A3] Muzeum Ziemi Sądeckiej - Dostępność - Galeria Marii Ritter i Stare Wnętrza Mieszczzańskie

<https://muzeum.sacz.pl/oddzial/galeria-marii-ritter-i-stare-wnetrza-mieszczanskie/dostepnosc-galeria-marii-ritter-i-stare-wnetrza-mieszczanskie>

[A4] Muzeum Pienińskie im. Józefa Szalaya w Szlachtovej – Wikipedia, wolna encyklopedia

https://pl.wikipedia.org/wiki/Muzeum_Pieni%C5%84skie_im._J%C3%B3zefa_Szalaya_w_Szlachtovej

[A5] [A6] [A7] Muzeum Ziemi Sądeckiej - Muzeum Pienińskie

<https://muzeum.sacz.pl/oddzialy/muzeum-pieninskie>

[B1] [B2] Nowy Dyrektor w Muzeum Podkarpackim w Krośnie - Muzeum Krosno

<https://muzeum.krosno.pl/nowy-dyrektor-muzeum-podkarpackiego-w-krosnie/>

[B3] [B4] [B5] Pozyskane fundusze - Muzeum Krosno

<https://muzeum.krosno.pl/pozyskane-fundusze/>

[B6] [B7] [B8] bip.podkarpackie.pl

https://bip.podkarpackie.pl/attachments/article/5792/726_1_.pdf

[B9] 70 lat Muzeum Podkarpackiego w Krośnie - Podkarpacki Urząd Wojewódzki w Rzeszowie - Portal Gov.pl

<https://www.gov.pl/web/uw-podkarpacki/70-lat-muzeum-podkarpackiego-w-krosnie>

[B10] krosno.pl

https://www.krosno.pl/storage/file/core_files/2024/8/1/c34a19304acb14fe749bc18966e0b69d/projekt%20aktualizacji%20strategii.pdf

[B11] Historia Muzeum – Muzeum Rzemiosła w Krośnie

<https://muzeumrzemiosla.pl/historia-muzeum/>

[B12] [B13] [B14] [B15] [B16] [B17] Nasz zespół – Muzeum Rzemiosła w Krośnie

<https://muzeumrzemiosla.pl/nasz-zespol/>

[B18] Konsultacje społeczne projektu pn.: „Przestrzeń nauki, kultury i sztuki w Krośnie” \ Aktualności \ Oficjalna strona Miasta Krosna

<https://www.krosno.pl/aktualnosci/konsultacje-spoeczne-projektu-pn-przestrzen-nauki-kultury-i-sztuki-w-krosnie,21741>

[B19] [B20] Erasmus+ – Muzeum Rzemiosła w Krośnie

<https://muzeumrzemiosla.pl/erasmus/>

[B21] muzeumrzemiosla.pl

https://muzeumrzemiosla.pl/wp-content/uploads/2024/09/formularz_konsultacji_spo%C5%82ecznych.pdf

[B22] Pierwsza edycja „Miejskich interakcji” za nami \ Aktualności \ Oficjalna strona Miasta Krosna

<https://www.krosno.pl/aktualnosci/pierwsza-edycja-miejskich-interakcji-za-nami-,25932>

[B23] [B29] [krosno.pl](https://www.krosno.pl)

https://www.krosno.pl/storage/file/core_files/2025/5/30/78b0668f3ca92cf27b81f952be21fc01/wersja%20dostepna%20cyfrowo%20raport%20o%20stanie%20miasta%202024.pdf

[B24] [B25] [B26] [B43] Muzeum Kultury Łemkowskiej w Olchowcu - Zabytkowa Chyża • OLCHOWIEC.COM

<https://olchowiec.com/muzeum/>

[B27] BIP - Centrum Dziedzictwa Szkła - Krosno

<https://bip.miastoszklapl/pl/wladze>

[B28] [B30] [B31] [B32] [B33] Centrum Dziedzictwa Szkła - 24Krosno.pl

<https://24krosno.pl/centrum-dziedzictwa-szklapl>

[B34] [B36] Fundacja Muzeum Przemysłu Naftowego i Gazowniczego im. Ignacego Łukasiewicza w Bóbrce | ORLEN

<https://www.orklen.pl/pl/zrownowazony-rozwoj/strategia-zrownowazonego-rozwoju-i-esg/fundacje-grupy-orklen/Pozostale/fundacja-muzeum-przemyslu-naftowego-i-gazowniczego-im-ignacego-lukasiewicza-w-bobrze>

[B35] [B38] [B42] Muzeum Przemysłu Naftowego i Gazowniczego

<https://www.sitpnig.pl/muzeum>

[B37] [B39] [B40] [B41] Muzeum Przemysłu Naftowego i Gazowniczego w Bóbrce Podkarpackie

https://www.podkarpackie.eu/turystyka/odkryj_podkarpackie/najciekawsze_atrakcje/muzeum-przemyslu-naftowego-i-gazowniczego-w-bobrze-17597

[C1] TOWARZYSTWO NA RZECZ ROZWOJU MUZEUM KULTURY ŁEMKOWSKIEJ | Rejestr.io

<https://rejestr.io/krs/122822/towarzystwo-na-rzecz-rozwoju-muzeum-kultury-lemkowskiej>

[C2] [C3] [C27] Zamknięto Muzeum Kultury Łemkowskiej w Zyndranowej | KulturaLudowa.pl

<https://kulturaludowa.pl/aktualnosci/zamknieto-muzeum-kultury-lemkowskiej-w-zyndranowej/>

[C4] Muzeum Kultury Łemkowskiej

<https://www.zyndranowa.org/>

[C5] [C7] [C8] [C9] BIP | Muzeum

<https://www.skansen.mblsanok.pl/bip/O%20nas.html>

[C6] bip.podkarpackie.pl

https://bip.podkarpackie.pl/attachments/article/643/710_1.pdf

[C10] Uchwała Nr LIX/927/18 z dnia 27 sierpnia 2018 r.

https://edziennik.rzeszow.uw.gov.pl/WDU_R/2018/3779/akt.pdf

[C11] [C15] Muzeum Historyczne w Sanoku z ważną umową - korsosanockie.pl

<https://korsosanockie.pl/wiadomosci/muzeum-historyczne-w-sanoku-z-wazna-umowa-i-pieniedzmi/0E6jFBK2yLvnjowaQxYI>

[C12] Muzeum Budownictwa Ludowego w Sanoku – Wikipedia, wolna encyklopedia

https://pl.wikipedia.org/wiki/Muzeum_Budownictwa_Ludowego_w_Sanoku

[C13] Muzeum Budownictwa Ludowego w Sanoku

<https://mblsanok.pl/aktualnosci.html>

[C14] [C21] Muzeum Historyczne w Sanoku | dzieje.pl - Historia Polski

<https://dzieje.pl/tag/muzeum-historyczne-w-sanoku>

[C16] [C18] [C19] Muzeum Budownictwa Ludowego w Sanoku

<https://skansen.mblsanok.pl/ulucz.html>

[C17] Portal Samorządu Województwa Podkarpackiego - Na wyjeździe o zabytkach – zarząd obradował w Sanoku

<https://www.podkarpackie.pl/index.php/sam-terytorialny/aktualnosci/a-wyjezdzie-o-zabytkach-zarząd-obradował-w-sanoku>

[C20] SANOK. Inwestycje w Muzeum Historycznym. Nowe oblicze sali "kolebkowej" | Portal Esanok.pl | Telewizja Sanok - Aktualności - Ogłoszenia - Firmy

<https://esanok.pl/2024/sanok-inwestycje-w-muzeum-historycznym-nowe-oblicze-sali-kolebkowej-00e4kl.html>

[C22] Gmina Krempna - Powiat Jasielski - Portal gov.pl

<https://samorząd.gov.pl/web/powiat-jasielski/gmina-krempna>

[C23] [C24] Muzeum Magurskiego Parku Narodowego w Krempnej – Wikipedia, wolna encyklopedia

https://pl.wikipedia.org/wiki/Muzeum_Magurskiego_Parku_Narodowego_w_Krempnej

[C25] {DOC} Narodowy Fundusz Ochrony Środowiska i Gospodarki Wodnej

<https://www.gov.pl/attachment/36b02f00-df00-41da-8dcf-8a007be8bc2e>

[C26] samorząd.gov.pl

<https://samorząd.gov.pl/attachment/00bee42d-57bc-4f99-8d48-eaacb569e026>

[D1] [D2] [D3] [D4] Muzeum Ziemi Sądeckiej – Wikipedia, wolna encyklopedia

https://pl.wikipedia.org/wiki/Muzeum_Ziemi_S%C4%85deckiej

[D5] [D10] [D11] [D13] [D14] [D16] [D22] Muzeum Ziemi Sądeckiej » Małopolska

<https://www.malopolska.pl/dla-mieszkanca/kultura-i-dziedzictwo/instytucje-kultury/muzeum-ziemi-sadeckiej>

[D6] [D7] [D19] FREKWENCJA W ATRAKCJACH TURYSTYCZNYCH W ROKU 2023

[https://www.pot.gov.pl/attachments/article/1804/Frekwencja%20w%20atrakcjach%20w%202023%20-%20raport%20\(2\).pdf](https://www.pot.gov.pl/attachments/article/1804/Frekwencja%20w%20atrakcjach%20w%202023%20-%20raport%20(2).pdf)

[D8] [D9] [D12] [D17] [D18] [D21] [D23] [D24] Sądecki Park Etnograficzny – Wikipedia, wolna encyklopedia

https://pl.wikipedia.org/wiki/S%C4%85decki_Park_Etnograficzny

[D15] Muzeum Ziemi Sądeckiej Nowy Sącz - Obiekt - VisitMalopolska

<https://visitmalopolska.pl/obiekt/-/poi/muzeum-okregowe-nowy-sacz>

[D20] [D39] SKANSEN ARCHEOLOGICZNY „KARPACKA TROJA” W TRZCINICY – PODKARPACKA FUNDACJA ROZWOJU "BESKID"

<https://fundaciabeskid.org.pl/skansen-archeologiczny-karpacka-troja-w-trzcinicy/>

[D25] [D26] [D27] Muzeum Dwory Karwacjanów i Gładyszów w Gorlicach – Wikipedia, wolna encyklopedia

https://pl.wikipedia.org/wiki/Muzeum_Dwory_Karwacjan%C3%B3w_i_G%C5%82adysz%C3%B3w_w_Gorlicach

[D28] Szymbark - Gmina Gorlice

<http://old.gmina.gorlice.pl/index.php?pid=119&id=121-szymbark>

[D29] pot.gov.pl

<https://www.pot.gov.pl/attachments/article/1804/Frekwencja%202016%202018%20Raport.pdf>

[D30] Skansen Wsi Pogórzańskiej im. prof. Romana Reinfussa Oddział ...

<https://en.nagrodakolberg.pl/laureaci->

[12. skansen wsi pogorzanskiej im. prof. romana rei](#)

[D31] Międzynarodowy Polonijny Plener Malarski „Wschód – Zachód”

<https://www.muzeum.gorlice.pl/rewaloryzacja-i-remont-renesansowego-dworu-obronnego-w-szymbarku/570-miedzynarodowy-polonijny-plener-malarski-wschod-zachod-gorlice-2011.html>

[D32] Skansen Archeologiczny „Karpacka Troja” w Trzcinicy - Wikipedia

https://pl.wikipedia.org/wiki/Skansen_Archeologiczny_%E2%80%9EKarpacka_Troja%E2%80%9D_w_Trzcinicy

[D33] Skansen Archeologiczny Karpacka Troja - Trzcinica - Tripadvisor

https://www.tripadvisor.com/LocationPhotoDirectLink-g2429681-d5570884-i332754357-Karpacka_Troja-Trzcinica_Subcarpathian_Province_Southern_Poland.html

[D34] No. 1341 Pałac Dzieduszyckich w Zarzeczcu - Znaczki Turystyczne

<http://www.znaczki-turystyczne.pl/znaczkowe-miejsca-turystyczne/palac-dzieduszyckich-w-zarzeczcu-c1341>

[D35] Múzeum Warhola vynovili za 13,2 milióna eur

<https://www.startitup.sk/preinvestovali-132-miliona-eur-muzeum-andyho-warhola-sa-meni-na-kulturny-hit-tech-umenie-a-zazitky-ti-vyrazia-dych/>

[D36] Muzeum Historyczne w Sanoku – Wikipedia, wolna encyklopedia

https://pl.wikipedia.org/wiki/Muzeum_Historyczne_w_Sanoku

[D37] [D38] Muzeum Narodowe Ziemi Przemyskiej w Przemyślu – Wikipedia, wolna encyklopedia

https://pl.wikipedia.org/wiki/Muzeum_Narodowe_Ziemi_Przemyskiej_w_Przemy%C5%9Blu

[D40] Muzeum Regionalne im. Adama Fastnachta w Brzozowie – poleca PIK PIK | Podkarpacki Informator Kulturalny

<https://kulturapodkarpacka.pl/miejsca/muzeum-regionalne-im-adama-fastnachta-w-brzozowie>

[D41] [D42] Muzea - Atrakcje turystyczne - Turystyka - Gmina Czarna

http://www.czarna.pl/asp/pl_start.asp?typ=14&sub=210&subsub=275&menu=282&strona=1

[D43] Cerkiew w Radrużu – drewniany cud architektury Podkarpackie

https://www.podkarpackie.eu/turystyka/odkryj_podkarpackie/architektura_drewniana/cerki_ew-w-radruzu-drewniany-cud-architektury-17615

[E1] [E5] [E7] [E8] [E9] [E10] [E14] [E15] [E16] [E17] [E20] [E21] Raport rozwoju muzealnictwa w Karpatach (Polska i Słowacja).docx

file:///file_00000000437871f593e0b3d2f8b2ed72

[E2] [E3] Muzeum Dwory Karwacjanów i Gładyszów w Gorlicach – Wikipedia, wolna encyklopedia

https://pl.wikipedia.org/wiki/Muzeum_Dwory_Karwacjan%C3%B3w_i_G%C5%82adysz%C3%B3w_w_Gorlicach

[E4] Struktura Muzeum - Muzeum Dwory Karwacjanów i Gładyszów

<https://www.muzeum.gorlice.pl/o-muzeum/struktura-muzeum>

[E6] Znamy nazwisko nowej dyrektor Muzeum Dwory Karwacjanów i ...

<https://www.halogorlice.info/artykul/19511,znamy-nazwisko-nowej-dyrektor-muzeum-dwory-karwacjanow-i-gladyaszow-foto>

[E11] Bilety wstępu - Muzeum Dwory Karwacjanów i Gładyszów

<https://www.muzeum.gorlice.pl/dla-zwiedzajcych/bilety-wstepu>

[E12] [E13] [E19] Dwór Karwacjanów - Gorlice - Urząd Miejski w Gorlicach

<https://www.gorlice.pl/pl/370/0/dwor-karwacjanow.html>

[E18] Muzeum Dwory Karwacjanów i Gładyszów w Gorlicach | Gorlice

<https://www.facebook.com/muzeum.gorlice/>

[E22] Fundacja Muzeum Przemysłu Naftowego i Gazowniczego im. Ignacego Łukasiewicza w Bóbrce | ORLEN

<https://www.orlden.pl/pl/zrownowazony-rozwoj/strategia-zrownowazonego-rozwoju-i-esg/fundacje-grupy-orlden/Pozostale/fundacja-muzeum-przemyslu-naftowego-i-gazowniczego-im-ignacego-lukasiewicza-w-bobrze>

[F1] [F6] [F7] [F13] [F14] [F24] [F26] [F28] [F35] [F36] [F42] [F66] [F70] [F71] [F72] [F77] [F89] Raport rozwoju muzealnictwa w Karpatach (Polska i Słowacja).docx

file:///file_00000000437871f593e0b3d2f8b2ed72

[F2] [F3] [F8] [F9] [F10] [F18] [F19] [F21] Skansen Wsi Pogórzańskiej im. prof. Romana Reinfussa w Szymbarku – Wikipedia, wolna encyklopedia

https://pl.wikipedia.org/wiki/Skansen_Wsi_Pog%C3%B3rza%C5%84skiej_im._prof._Romana_Reinfussa_w_Szymbarku

[F4] Skansen Wsi Pogórzańskiej w Szymbarku - Skansenova

<https://skansenova.pl/skansen-wsi-pogorzanskiej-w-szymbarku.html>

[F5] [F11] [F15] [F17] Szymbark: Skansen Wsi Pogórzańskiej im. prof. Romana Reinfussa

<https://www.radiokrakow.pl/audycje/skansen-wsi-pogorzanskiej-im-prof-romana-reinfussa-w-szymbarku/>

[F12] Będąc w Szymbarku trzeba zwiedzić ten skansen - Sądeczanin.info

<https://sadedczanin.info/rozmaitosci/bedac-w-szymbarku-trzeba-zwiedzic-ten-skansen>

[F16] [F22] Skansen Wsi Pogórzańskiej im. prof. Romana Reinfussa w Szymbarku

<https://www.facebook.com/SkansenWsiPogorzanskiej/>

[F20] Skansen Wsi Pogorzanskiej (2025) - All You Need to ... - Tripadvisor

https://www.tripadvisor.com/Attraction_Review-g2428149-d11680606-Reviews-Skansen_Wsi_Pogorzanskiej-Szymbark_Lesser_Poland_Province_Southern_Poland.html

[F23] Zagroda Maziarska w Łosiu z cerkwią w Bartnem | Ropa - Facebook

<https://www.facebook.com/zagroda.maziarska/>

[F25] Cerkiew greckokatolicka w Bartnem - Pokrakus - WordPress.com

<https://pokrakus.wordpress.com/2020/04/23/cerkiew-greckokatolicka-w-bartnem/>

[F27] [F29] [F30] [F31] [F32] [F33] Cerkiew w Bartnem - Muzeum Dwory Karwacjanów

<https://www.muzeum.gorlice.pl/oddzialy-muzeum/zagroda-maziarska-w-losiu-filia-cerkiew-w-bartnem/filia-cerkiew-w-bartnem>

[F34] Uroczyste otwarcie obiektów muzealnych w Bartnem po ...

<https://gorlice.naszemiasto.pl/uroczyste-otwarcie-obiektow-muzealnych-w-bartnem-po-zakonczeniu-prac-konserwatorskich-niedlugo-moga-sie-tam-zaczac-kolejne-prace/ar/c1p2-27949649>

[F37] Generator Nauki GEN trafi do Muzeum. Radni podjęli uchwałę.

<https://www.jaslo4u.pl/generator-nauki-gen-trafi-do-muzeum-radni-podjeli-uchwale-newsy-jaslo-33879>

[F38] Mariusz Świątek dyrektorem muzeum - Jasło - Jaslo4U.pl

<https://www.jaslo4u.pl/mariusz-swiatek-dyrektorem-muzeum-newsy-jaslo-23577>

[F39] [F40] [F46] [F47] Projekt „Ukryte skarby Muzeum Regionalnego w Jaśle” – podsumowanie. 16.12.2022 r. – Muzeum Regionalne w Jaśle

<https://muzeumjaslo.pl/projekt-ukryte-skarby-muzeum-regionalnego-w-jasle-podsumowanie-16-12-2022-r/>

[F41] Instytucje kultury – terazJaslo.pl | Jasło, powiat jasielski

<https://www.terazjaslo.pl/informator/instytucje-kultury/>

[F43] Generator Nauki GEN, już jako oddział Muzeum Regionalne w Jaśle ...

<https://www.facebook.com/kostrzab/posts/-generator-nauki-gen-ju%C5%BC-jako-oddzia%C5%82-muzeum-regionalne-w-ja%C5%9Ble-pozyska%C5%82-w%C5%82a%C5%9Bnie/745632511141835/>

[F44] [F48] [F49] [F51] [F52] Prace modernizacyjne w jasielskim muzeum trwają | Urząd Miasta w Jaśle

<https://um.jaslo.pl/pl/prace-modernizacyjne-w-jasielskim-muzeum-trwaja/>

[F45] Muzeum Regionalne w Jaśle zmienia się. Zobaczcie, jak idą prace ...

<https://jaslo.naszemiasto.pl/muzeum-regionalne-w-jasle-zmienia-sie-zobaczcie-jak-ida/ar/c1-7913271>

[F50] Powstanie nowy oddział Muzeum Regionalnego w Jaśle

<https://www.terazjaslo.pl/2025/04/powstanie-nowy-oddzial-muzeum-regionalnego-w-jasle/>

[F53] [F54] Muzeum Podkarpackie w Krośnie - Altix | Komputery dla niewidomych

<https://www.altix.pl/pl/realizacje/muzeum-podkarpackie-w-krosnie/>

[F55] [F56] [F67] Zbiory Muzeum Rzemiosła i Krośnieńskiej Biblioteki Publicznej będzie można podziwiać w sieci

<https://www.krosno112.pl/artukul/27257,zbiory-muzeum-rzemiosla-i-krosnienskiej-biblioteki-bedzie-mozna-podziwiac-w-sieci>

[F57] Dzieła Salvadora Dalego na wystawie w Jaśle. Zostały ...

<https://jaslo.naszemiasto.pl/dziela-salvadora-dalego-na-wystawie-w-jasle-zostaly-udostepnione-przez-prywatnych-kolekcjonerow/ar/c13p2-27522623>

[F58] Współpraca Muzeum Regionalnego w Jaśle z Vlastivednem ...

<https://www.jaslo4u.pl/wspolpraca-muzeum-regionalnego-w-jasle-z-vlastivednem-muzeum-newsy-jaslo-59>

[F59] Wystawa pisanek ze zbiorów Muzeum Trebiszowa – Muzeum Regionalne w Jaśle

<https://muzeumjaslo.pl/wystawa-pisanek-ze-zbiorow-muzeum-trebiszowa/>

[F60] [F87] Paweł Szczygieł: Co roku Centrum Dziedzictwa Szkła odwiedza 50 tys. ludzi. To więcej niż Krosno ma mieszkańców {WIDEO}

<https://rdn.pl/100432/pawel-szczygiel-co-roku-centrum-dziedzictwa-szkla-odwiedza-50-tys-ludzi-to-wiecej-niz-krosno-ma-mieszkancow-wideo/>

[F61] Muzeum Regionalne w Jaśle – Aktualności, wystawy, zbiory muzealne

<https://muzeumjaslo.pl/>

[F62] List gratulacyjny na jubileusz Muzeum

<https://jasloiregion.pl/list-gratulacyjny-jubileusz-muzeum/>

[F63] Ekspozycje 3D – Muzeum Regionalne w Jaśle

<https://muzeumjaslo.pl/ekspozycje-3d/>

[F64] kwiecień 2025 - Szkoły Artystyczne Regionu Podkarpackiego

<https://artzeszow.pl/2025/04/>

[F65] Informacje | Cennik | CDS Krosno

<https://miastoszklapl/informacje-cennik/>

[F68] Nowa, cyfrowa era w Krośnieńskim Muzeum Rzemiosła. Pozyskano ...

<https://tvkrosno.pl/nowa-cyfrowa-era-w-krosnienskim-muzeum-rzemiosla-pozyskano-wartosciowy-skaner-00e7ts/>

[F69] Nasz zespół – Muzeum Rzemiosła w Krośnie

<https://muzeumrzemiosla.pl/nasz-zespol/>

[F73] [F81] [F86] [F88] Skansen Archeologiczny „Karpacka Troja” w Trzcinicy – Wikipedia, wolna encyklopedia

https://pl.wikipedia.org/wiki/Skansen_Archeologiczny_%E2%80%9EKarpacka_Troja%E2%80%9D_w_Trzcinicy

[F74] Kontakt - Muzeum Podkarpackie w Krośnie - Krosno.pl

<https://muzeum.krosno.pl/kontakt/>

[F75] Nowe atrakcje w Karpackiej Troi. Inwestycje za ponad 3 mln zł ...

<https://nowiny24.pl/nowe-atrakcje-w-karpackiej-troi-inwestycje-za-ponad-3-mln-zl-video/ar/c3-12148565>

[F76] Gdzie pojechać, co zobaczyć – Karpacka Troja - Korso.pl

<https://korso.pl/wiadomosci/gdzie-pojechac-co-zobaczyc-karpacka-troja/RQKnRYrrgby1sazxb2K>

[F78] Zakończono budowę chat sprzed 4 tysięcy lat - Krosno24.pl

<https://krosno24.pl/informacje/zakonczono-budowe-chat-sprzed-4-tysiecy-lat-i8598>

[F79] „Karpacka Troja” będzie jednym z najlepszych skansenów w Europie

<https://www.terazjaslo.pl/2009/12/%E2%80%9EKarpacka-troja%E2%80%9D-bedzie-jednym-z-najlepszych-skansenow-w-europie/>

[F80] [F83] [F84] [F85] CDS nadal przynosi straty

<https://www.krosnocity.pl/index.php/aktualnosci/fakty/krosno/item/20795-cds-nadal-przynosi-straty.html>

[F82] Karpacka Troja - gród w Trzcinicy k. Jasła {wideo}

<https://satkurier.pl/news/190702/karpacka-troja-grod-w-trzcinicy-k-jasla-wideo.html>

[G1] [G2] [G3] Informacje kontaktowe

<https://bdpn.gov.pl/informacje-kontaktowe>

[H1] [H3] [H4] [H5] [H6] [H7] [H8] Izba Regionalna w Sołonce - Gmina Lubenia - Portal gov.pl

<https://samorząd.gov.pl/web/gmina-lubenia/izba-regionalna-w-solonce>

[H2] [H9] [H42] "Pamiętki" - wojenna wędrówka Edwarda Krupy, żołnierza Andersa • Audycje
• Polskie Radio Rzeszów

<https://radio.rzeszow.pl/105129/pamiatki-wojenna-wedrowka-edwarda-krupy-zolnierza-andersa/>

[H10] [H11] Muzeum Kresów w Lubaczowie | BIULETYN INFORMACJI PUBLICZNEJ Powiatu Lubaczowskiego

<https://bip.powiatlubaczowski.pl/358,muzeum-kresow-w-lubaczowie>

[H12] [H13] [H15] [H16] [H25] Marszałek Władysław Ortyl w Lubaczowie: Muzeum Kresów skutecznie wykorzystuje szansę - ZLUBACZOWA.PL - Informacje Lubaczów, powiat lubaczowski

<https://zlubaczowa.pl/news/wydarzenia/13215-marszalek-wladyslaw-ortyl-w-lubaczowie-muzeum-kresow-skutecznie-wykorzystuje-szanse>

[H14] [H17] Portal Samorządu Województwa Podkarpackiego - Muzeum Kresów w Lubaczowie – województwo dało nowe perspektywy

<https://www.podkarpackie.pl/index.php/kultura/aktualnosci/muzeum-kresow-w-lubaczowie-wojewodztwo-dalo-nowe-perspektywy>

[H18] [H19] [H27] Blisko 330 tys. zł dla Zespołu Cerkiewnego w Radrużu w ramach programu „Ochrona zabytków” Ministra Kultury i Dziedzictwa Narodowego – Muzeum Kresów w Lubaczowie

<https://muzeumkresow.eu/blisko-330-tys-zl-dla-zespołu-cerkiewnego-w-radrużu-w-ramach-programu-ochrona-zabytkow-ministra-kultury-i-dziedzictwa-narodowego/>

[H20] Aktualności - Powiat Przeworsk

<https://www.powiatprzeworsk.pl/aktualnosci/podjecie-uchwaly-budzetowej-na-rok-2022,art3829/>

[H21] [H22] [H33] [H35] [H36] [H37] [H38] [H39] [H40] [H41] muzeum.przeworsk.pl
<https://muzeum.przeworsk.pl/wp-content/uploads//2025/02/SPRAWOZDANIE-2024-ostateczne-calosc.pdf>

[H23] [H24] [H26] [H28] [H29] [H30] [H31] Zespół Cerkiewny w Nowym Bruśnie – Muzeum Kresów w Lubaczowie

<https://muzeumkresow.eu/obiekty-muzeum/zespol-cerkiewny-w-nowym-brusnie/>

[H32] Muzeum w Przeworsku - Zespół Pałacowo - Parkowy

<https://bip.powiatprzeworsk.pl/article/muzeum-w-przeworsku-zespol-palacowo-parkowy?m=118&l=2>

[H34] Program EtnoPolska 2021 – dofinansowanie dla Muzeum w Przeworsku – Muzeum w Przeworsku Zespół Pałacowo Parkowy

<https://muzeum.przeworsk.pl/programy/program-etnopol-ska-2021-dofinansowanie-dla-muzeum-w-przeworsku/>

[I1] [I4] Muzeum Dobranocek w Rzeszowie – Wikipedia, wolna encyklopedia

https://pl.wikipedia.org/wiki/Muzeum_Dobranocek_w_Rzeszowie

[I2] [I3] Najczęściej zadawane pytania – FAQ – Muzeum Dobranocek w Rzeszowie

<https://www.muzeumdobranocek.pl/najczesciej-zadawane-pytania-faq/>

[I5] [I16] [I17] [I18] [I19] Aktualności - Muzeum Techniki i Militariów

<https://muzeum-techniki.rzeszow.pl/aktualnosci/>

[I6] [I7] [I8] [I47] The Museum of Bedtime Cartoons in Rzeszów

<https://www.muzeumdobranocek.pl/en/>

[I9] [I11] [I14] [I20] [I48] Strona Główna - Muzeum Techniki i Militariów

<https://muzeum-techniki.rzeszow.pl/>

[I10] [I12] Muzeum Techniki i Militariów w Rzeszowie – Wikipedia, wolna encyklopedia

https://pl.wikipedia.org/wiki/Muzeum_Techniki_i_Militari%C3%B3w_w_Rzeszowie

[I13] [I15] Kultura - Prywatne Muzeum Techniki i Militariów w Rzeszowie - Serwis informacyjny Urzędu Miasta Rzeszowa

<http://erzeszow.pl/43-kultura/7239-prywatne-muzeum-techniki-i-militariow-w-rzeszowie.html>

[I21] [I22] [I23] [I24] Statut i Program - Muzeum - Orawski Park Etnograficzny

<https://www.orawa.eu/dzialalnosc/statut-i-program>

[I25] [I26] [I31] [I33] Otwarcie sezonu 2023 - Muzeum - Orawski Park Etnograficzny
<https://www.orawa.eu/oferta/wystawy-czasowe/12-aktualnosci/362-otwarcie-sezonu-2023>

[I27] [I28] [I29] [I30] Muzeum – Orawski Park Etnograficzny w Zubrzycy Górnej » Małopolska
<https://www.malopolska.pl/dla-mieszkanca/kultura-i-dziedzictwo/instytucje-kultury/muzeum-orawski-park-etnograficzny-w-zubrzycy-gornej>

[I32] [I34] [I35] [I36] [I37] Muzeum Drukarstwa \ Strona Turysty \ Kultura \ Muzea/Galerie/Wystawy \ Muzeum Drukarstwa \ Nowy Targ
<https://www.nowytarg.pl/turysta/kultura/muzeagaleriewystawy/muzeum-drukarstwa>

[I38] Museums portfolio | Magit
<https://magit.pl/en/portfolio/museums-portfolio/>

[I39] Muzeum Drukarstwa w Nowym Targu - Facebook
<https://www.facebook.com/MuzeumDrukarstwawNowymTargu/posts/1112931703966446/>

[I40] [I41] [I42] [I43] [I44] [I45] [I46] [I49] Muzeum Podhalańskie w Nowym Targu – Wikipedia, wolna encyklopedia
https://pl.wikipedia.org/wiki/Muzeum_Podhala%C5%84skie_w_Nowym_Targu

[J1] muzeum.przeworsk.pl
<https://muzeum.przeworsk.pl/wp-content/uploads//2023/02/Plan-postepowa%C5%84-o-udzielenie-zam%C3%B3wie%C5%84-publicznych-przez-Muzeum-w-Przeworsku-w-roku-2023.pdf>

[J2] [J3] INAUGURACJA DZIAŁALNOŚCI RADY MUZEUM – Muzeum w Przeworsku Zespół Pałacowo Parkowy
<https://muzeum.przeworsk.pl/aktualnosci/inauguracja-dzialalnosci-rady-muzeum/>

[J4] Aktualności - Powiat Przeworsk
<http://www.powiatprzeworsk.pl/aktualnosci/podsumowanie-inwestycji-inwestycje-w-muzeum-w-przeworsku-zespole-palacowo-parkowym,art4390/>

[J5] [J7] Skansen-Zajazd „Pastewnik” – Muzeum w Przeworsku Zespół Pałacowo Parkowy
<https://muzeum.przeworsk.pl/dla-turysty/skansen-zajazd-pastewnik/>

[J6] Skansen Pastewnik – Wikipedia, wolna encyklopedia
https://pl.wikipedia.org/wiki/Skansen_Pastewnik

[J8] [J42] Coraz więcej osób odwiedza muzea w regionie • Wiadomości • Polskie Radio Rzeszów
<https://radio.rzeszow.pl/242269/coraz-wiecej-osob-odwiedza-muzea-w-regionie/>

[J9] muzeum.przeworsk.pl

<https://muzeum.przeworsk.pl/wp-content/uploads//2023/02/Sprawozdanie-opisowe-z-dzia%C5%82alno%C5%9Bci-Muzeum-za-2022-r..pdf>

[J10] [J13] [J18] [J22] Muzeum w Jarosławiu Kamienica Orsettich – Wikipedia, wolna encyklopedia

https://pl.wikipedia.org/wiki/Muzeum_w_Jaros%C5%82awiu_Kamienica_Orsettich

[J11] Nowy dyrektor w Muzeum w Jarosławiu Kamienica Orsettich

<https://powiat.jaroslowski.pl/aktualnosci/item/7952-nowy-dyrektor-w-muzeum-w-jaroslawiu-kamienica-orsettich>

[J12] Rada Muzeum – Muzeum w Jarosławiu Kamienica Orsettich

<https://www.muzeum-jaroslawn.pl/rada-muzeum/>

[J14] [J15] [J16] [J17] [J20] [J21] [J23] Blisko 900 tys. złotych dofinansowania dla Muzeum – Muzeum w Jarosławiu Kamienica Orsettich

<https://www.muzeum-jaroslawn.pl/blisko-900-tys-zlotych-dofinansowania-dla-muzeum/>

[J19] [J32] Kultura - Muzeum Okręgowe - Serwis informacyjny Urzędu Miasta Rzeszowa

<http://erzeszow.pl/43-kultura/7225-muzeum-okregowe.html>

[J24] [J25] [J26] [J27] [J28] [J29] Pałac Dzieduszyckich w Zarzeczcu – Muzeum w Jarosławiu Kamienica Orsettich

<https://www.muzeum-jaroslawn.pl/palac-dzieduszyckich-w-zarzeczcu/>

[J30] [J31] [J33] [J34] [J35] Biuletyn Informacji Publicznej

<https://bip.muzeum.rzeszow.pl/>

[J36] [J37] [J38] [J39] [J40] [J41] Kultura - Muzeum Etnograficzne im. F. Kotuli - Serwis informacyjny Urzędu Miasta Rzeszowa

<http://erzeszow.pl/43-kultura/7226-muzeum-etnograficzne-im-f-kotuli.html>

[J43] [J44] Muzeum Etnograficzne w Rzeszowie

<https://www.muzeumetnograficzne.rzeszow.pl/>

[K1] [K2] [K3] [K4] [K44] Muzeum Twierdzy Przemyśl – 3 Historyczny Galicyjski Pułk Artylerii Fortecznej Im. Księcia Kinskyego

<https://festung.org/muzeum-twierdzy-przemysl/>

[K5] [K11]

<https://bip.przemysl.pl/download/attachment/152923/raport-o-stanie-gminy-za-2023.pdf>

[K6] [K8] [K9] [K16] [K18] [K19] [K22] Twierdza Przemyśl: nowa atrakcja turystyczna - Fort XI Duńkowiczki. To nie wszystko » Carpatia Biznes

<https://www.carpatiabiznes.pl/twierdza-przemysl-nowa-atrakcja-turystyczna-fort-xi-dunkowiczki-i-to-nie-wszystko/>

[K7] Związek Gmin Fortecznych Twierdzy Przemyśl - Fort XI Duńkowiczki - kliknij w baner po szczegóły

<http://www.fortytwierdzyprzemysl.pl/index.php/595-fort-xi-dunkowiczki-kliknij-po-szczegoly>

[K10] [K12] [K13] [K15] [K17] Fort XI Duńkowiczki - Visit.przemysl.pl - odkrywaj z nami piękno Przemyśla

<https://visit.przemysl.pl/639-przemysl-fort-xi-dunkowiczki>

[K14] [K20] [K23] [K26] [K27] Fort XII Werner w Żurawicy - Visit.przemysl.pl - odkrywaj z nami piękno Przemyśla

<https://visit.przemysl.pl/350-przemysl-fort-xii-werner-w-zurawicy>

[K21] [K34] [K37] [K38] [K39] [K40] [K41] [K42] [K43] [K45] [K46] Regionalna Izba Pamięci w Śliwnicy - Atrakcje - Dla turysty - Urząd Miasta i Gminy Gminy w Dubiecku

<http://www.dubiecko.pl/asp/,220>

[K24] Kwesta 2025 w Żurawicy – razem ocalamy pamięć!, artykuł 3362 - Aktualności - Dla mieszkańca - Gminny Portal Internetowy

https://www.zurawica.pl/asp/pl_start.asp?typ=13&sub=193&menu=24&dzialy=24&artykul=3362&akcja=artykul

[K25] Fort XII Werner in Żurawica - Visit.przemysl.pl - discover with us the beauty of Przemyśl

<https://visit.przemysl.pl/en/350-przemysl-fort-xii-werner-in-zurawica>

[K28] [K33] Kontakt – Muzeum Skamieniałości i Minerałów w Dubiecku

<https://muzeumdubiecko.pl/kontakt/>

[K29] [K30] [K31] [K32] [K35] [K36] Muzeum Skamieniałości i Minerałów w Dubiecku – Czas zatrzymany w kamieniu

<https://muzeumdubiecko.pl/>

[L1] [L12] [L14] [L20] [L27] [L33] Raport rozwoju muzealnictwa w Karpatach (Polska i Słowacja).docx

file:///file_00000000437871f593e0b3d2f8b2ed72

[L2] [L6] Regulamin Organizacyjny Muzeum Narodowego Ziemi Przemyskiej w Przemyślu – Muzeum Narodowe Ziemi Przemyskiej

<https://mnzp.pl/regulamin-organizacyjny-muzeum-narodowego-ziemi-przemyskiej-w-przemyslu/>

[L3] Działalność – Muzeum Narodowe Ziemi Przemyskiej

<https://mnzp.pl/dzialalnosc/>

[L4] [L5] [L7] [L11] [L22] Dofinansowania – Muzeum Narodowe Ziemi Przemyskiej

<https://mnzp.pl/category/dofinansowania/>

[L8] Majątek Jednostki – Muzeum Narodowe Ziemi Przemyskiej

<https://mnzp.pl/majatek-jednostki/>

[L9] Muzeum Narodowe Ziemi Przemyskiej – Serwis internetowy MNZP w Przemyśle oraz jego oddziałów Muzeum Historii Miasta Przemyśla oraz Muzeum Dzwonów i Fajek.

<https://mnzp.pl/>

[L10] [L13] [L15] [L16] [L17] [L21] [L23] [L24] [L25] [L26] [L28] Oddziały Muzeum Narodowego Ziemi Przemyskiej – Muzeum Narodowe Ziemi Przemyskiej

<https://mnzp.pl/oddzialy-muzeum-narodowego-ziemi-przemyskiej/>

[L18] [L19] Wydarzenia – Strona 27 – Muzeum Narodowe Ziemi Przemyskiej

<https://mnzp.pl/category/wydarzenia/page/27/>

[L29] [L30] [L31] [L32] Muzeum Archidiecezjalne w Przemyśle – Wikipedia, wolna encyklopedia

https://pl.wikipedia.org/wiki/Muzeum_Archidiecezjalne_w_Przemy%C5%9Blu

[M1] [M2] [M4] [M7] [M9] [M10] [M11] Múzeum židovskej kultúry v Prešove končí po 31 rokoch | Aktuality.sk

<https://www.aktuality.sk/clanok/7eUHorc/muzeum-zidovskej-kultury-v-presove-konci-po-31-rokoch/>

[M3] [M5] [M6] [M12] [M14] [M15] [M19] [M36] [M38] [M40] [M42] [M44] [M50] [M51] [M52] [M53] [M54] [M56] [M60] [M61] [M81] [M85] [M87] [M88] [M90] [M91] [M92] [M94] [M95] [M96] [M97] [M99] [M100] [M101] [M102] [M103] [M104] [M105] [M107] [M108] [M109] Raport rozwoju muzealnictwa w Karpatach (Polska i Słowacja).docx

file:///file_00000000437871f593e0b3d2f8b2ed72

[M8] Múzeum - Prešov - synagoga-presov.sk

<http://www.synagoga-presov.sk/muzeum.html>

[M13] [M25] [M34] Podtatranske Museum in Poprad - Visit Tatry

<https://www.tatry.sk/en/podtatranske-museum-in-poprad/>

[M16] [M17] [M22] [M27] [M28] [M29] [M30] [M31] Major new archaeological exhibition in Poprad nears completion - The Slovak Spectator

<https://spectator.sme.sk/culture-and-lifestyle/c/major-new-archaeological-exhibition-in-poprad-nears-completion>

[M18] {PDF} Múzejný výkaz Pobočky a vysunuté expozície

<https://www.muzeumpoprad.sk/static/downloads/vyrocna-sprava-pmvpp-2021.pdf>

[M20] {PDF} Výročné správy o činnosti múzeí na Slovensku za rok 2022

https://www.snm.sk/swift_data/source/sidelna_budova/2024/GR/V%C3%BDro%C4%8Dn%C3%A9%20spr%C3%A1vy%20m%C3%BAze%C3%AD%20SR/Vyrocne%20spravy%20o%20cinnosti%20muzei%20na%20Slovensku%20za%20rok%202022.pdf

[M21] V biblii zo 16. storočia treba listovať opatrne - Korzár SME

<https://spisgemer.korzar.sme.sk/c/6310069/v-biblii-zo-16-storocia-treba-listovat-opatrne.html>

[M23] The Prince of Poprad has already attracted 10 thousand visitors

<https://www.severovychod.sk/en/clanok/the-prince-of-poprad-has-attracted-10-thousand-visitors/>

[M24] Podtatranské múzeum čaká obnova átria, vyčlenia na ňu 200-tisíc eur

<https://www.finreport.sk/agenturne-spravy/podtatranske-muzeum-caka-obnova-atriva-vyčlenia-na-nu-200-tisic-eur/>

[M26] Podtatranske muzeum (2025) - All You Need to Know BEFORE You ...

https://www.tripadvisor.com/Attraction_Review-g274938-d16658940-Reviews-Podtatranske_muzeum-Poprad_Presov_Region.html

[M32] Návštevníkov na Spišskom hrade v tomto roku pribudlo - Korzár SME

<https://spisgemer.korzar.sme.sk/c/23564829/navstevnikov-na-spisskom-hrade-v-tomto-roku-pribudlo.html>

[M33] Podtatranské múzeum, Poprad (Museum) - Mapy.com

<https://mapy.com/en/?source=osm&id=136208317>

[M35] Nová riaditeľka Podtatranského múzea Homolová: Väčšina bariér ...

<https://standard.sk/610792/nova-riaditelka-podtatranskeho-muzea-homolova-vacsina-barier-existuje-len-v-mysliach-ludi>

[M37] TRADÍCIE INŠPIRUJÚ INOVÁCIE SNM - Spišské múzeum v Levoči ...

<https://www.facebook.com/100063541031081/posts/trad%C3%ADcie-in%C5%A1piruj%C3%BA-inov%C3%A1cie-snm-spi%C5%A1sk%C3%A9-m%C3%BAzeum-v-levo%C4%8Di-dnes-prezentuje-na-festi/1395888512539170/>

[M39] [M41] [M45] [M47] [M48] Museum - Zdiarsky dom - Ždiar.eu | Ubytovanie | Služby | Aktivita | Informácie | Turistika

https://www.zdiar.eu/en/services/museum/museum_zdiarsky_dom.html

[M43] [M49] Muzeum Zdiarsky Dom (2025) - All You Need to Know ... - Tripadvisor

https://www.tripadvisor.com/Attraction_Review-g652099-d8281871-Reviews-Muzeum_Zdiarsky_Dom-Zdiar_Presov_Region.html

[M46] Múzeum - Ždiarsky Dom in Zdiar - Ask AI - Mindtrip

<https://mindtrip.ai/attraction/zdiar-presov-region/muzeum-zdiarsky-dom/at-cPnedTMA>

[M55] [M57] [M62] [M64] [M65] [M78] [M89] Kežmarok nie sú iba remeslá, tamojšie múzeum ponúka aj iné rarity - Cez Hory

<https://www.cezhory.sk/kezmarok-nie-su-iba-remesla-tamojsie-muzeum-ponuka-aj-ine-rarity/>

[M58] [M59] [M63] [M67] [M68] [M69] [M70] [M71] [M72] [M77] [M82] [M83] [M84] [M98] Múzeum v Kežmarku – Stále expozície

<https://www.kezmarok.com/?Kemarksky-hrad/Stale-expozicie>

[M66] Hradná hladomorňa v Kežmarku má po viac ako 200 rokoch strechu

<https://www.sme.sk/domov/c/hradna-hladomorna-v-kezmarku-ma-po-viac-ako-200-rokoch-strechu>

[M73] [M76] Expozícia historických vozidiel v Kežmarku - Severovýchod Slovenska

<https://www.severovychod.sk/vylet/expozicia-historickych-vozidiel-v-kezmarku/>

[M74] Kežmarské múzeum a jeho bohatá zbierka histórie a kultúry

https://onlyslovakia.com/sk/travel/museums/kezmarok_museum

[M75] Expozícia historických vozidiel v Kežmarku | LEGENDARIUM

<https://www.legendarium.info/vylet/na-svoje-si-pride-najma-dedko-otec-a-syn>

[M79] Tatranský Veterán - Facebook

https://www.facebook.com/tatranskyveteran/?locale=sk_SK

[M80] Hrady na Spiši sú so sezónou spokojné: Tu majú najvyšší nárast

<https://regiony.zoznam.sk/hrady-na-spisi-su-so-sezonou-spokojne-tu-maju-najvyssi-narast/>

[M86] SNM-Spišské múzeum v Levoči - Facebook

<https://m.facebook.com/100063541031081/photos/1310715304389825/>

[M93] Spišský hrad láme rekordy, návštevy dosiahli magickú hranicu

<https://sita.sk/spissky-hrad-lame-rekordy-navstevy-dosiahli-magicku-hranicu/>

[M106] Spišský hrad je vo svetovom zozname dedičstva UNESCO už 20 rokov

<http://www.kudyznudy.sk/aktualita/594/spissky-hrad-je-vo-svetovom-zozname-dedicstva-unesco-uz-20-rokov/>

[M110] Prešov - Wikipedia

<https://en.wikipedia.org/wiki/Pre%C5%A1ov>

[N1] [N2] [N3] [N6] [N8] [N9] [N10] [N11] [N14] [N22] [N23] [N29] [N115] O nás | Múzeum Spiša v Spišskej Novej Vsi

<https://www.muzeumspisa.com/o-nas>

[N4] [N7] [N30] [N47] [N73] [N88] [N92] [N94] [N101] [N102] [N103] [N112] Raport rozwoju muzealnictwa w Karpatach (Polska i Słowacja).docx

file:///file_00000000437871f593e0b3d2f8b2ed72

[N5] [N12] [N13] [N15] [N16] [N17] [N18] [N19] [N20] [N21] [N35] Výstavy v Múzeu Spiša v Spišskej Novej Vsi | Múzeum Spiša v Spišskej Novej Vsi

<https://www.muzeumspisa.com/vystavy>

[N24] [N25] [N104] [N107] [N108] Vihorlatské múzeum, Humenné

<https://www.muzeumhumenne.sk/>

[N26] THE 15 BEST Things to Do in Spisska Nova Ves (2025) - Tripadvisor

https://www.tripadvisor.com/Attractions-g274942-Activities-Spisska_Nova_Ves_Kosice_Region.html

[N27] [N28] [N89] [N95] [N96] [N97] [N98] [N116] Vihorlatské múzeum Humenné - Slovakia.travel

<https://slovakia.travel/vihorlatske-muzeum-humenne>

[N31] [N32] [N33] [N34] [N36] [N100] Digitalizácia kultúrnych pamiatok vo Vihorlatskom múzeu ::: Všetky aktuality ::: Aktuality a oznamy ::: Mesto Humenné ::: www.humenne.sk

<https://www.humenne.sk/?page=s01&go1=vsetko&go2=1603>

[N37] [N55] [N60] [N61] [N62] [N63] [N64] [N67] Múzeum moderného umenia Andyho Warhola – Wikipédia

https://sk.wikipedia.org/wiki/M%C3%BAzeum_modern%C3%A9ho_umenia_Andyho_Warhola

[N38] [N40] [N41] [N42] [N44] [N49] [N68] [N69] [N70] [N71] [N72] [N79] [N82] Keď mi návštevníci hovoria, že sa nemajú kde najesť alebo na nich kričia, že im nevydajú zo sto eur, musím sa hanbiť... | Košice Online

<https://www.kosiceonline.sk/ked-mi-navstevnici-hovoria-ze-sa-nemaju-kde-najest-alebo-nanich-kricia-ze-im-nevydaju-zo-stoeurovky-musim-sa-hanbit>

[N39] [N45] [N46] [N48] [N53] [N54] [N56] [N57] [N58] [N66] [N76] [N87] Modernizácia Múzea Andyho Warhola sa predĺži. Vláda tiež prisľúbila príspevok župe | ta3

<https://www.ta3.com/clanok/978565/modernizacia-muzea-andyho-warhola-sa-predlzi-vlada-tiez-prislubila-prispevok-zupe>

[N43] The Andy Warhol Museum of Modern Art - Múzeum Andyho Warhola

<https://www.muzeumaw.sk/en>

[N50] The Andy Warhol Museum of Modern Art (2025) - Tripadvisor

https://www.tripadvisor.com/Attraction_Review-g799610-d296765-Reviews-The_Andy_Warhol_Museum_of_Modern_Art-Medzilaborce_Presov_Region.html

[N51] Andy Warhol Museum (2025) - All You Need to Know ... - Tripadvisor

https://www.tripadvisor.com/Attraction_Review-g799610-d2260482-Reviews-Andy_Warhol_Museum-Medzilaborce_Presov_Region.html

[N52] {PDF} Hodnotiaca správa programového rozpočtu PSK za rok 2018

https://psk.sk/files/dokumenty-psk/rozpocet/2018/zu/ZU-PSK_priloha_hodnotiaca-sprava-k-31122018.pdf

[N59] [N65] [N74] [N81] [N83] „Andy Warhol. Dialog z pop-artem”. Pierwsza wystawa czasowa w Cogiteonie. » Małopolska

<https://www.malopolska.pl/aktualnosci/kultura/andy-warhol-dialog-z-popartem-pierwsza-wystawa-czasowa-w-cogiteonie>

[N75] Andy Warhol trail, Slovakia: Tales of the Unexpected - The Telegraph

<https://www.telegraph.co.uk/travel/destinations/europe/slovakia/articles/Andy-Warhol-trail-Slovakia-Tales-of-the-Unexpected/>

[N77] Warholand | Tygodnik Powszechny

<https://www.tygodnikpowszechny.pl/warholand-160030>

[N78] Vihorlatské Múzeum v Humennom (@vihorlatskemuzeum) - Instagram

<https://www.instagram.com/vihorlatskemuzeum/?hl=en>

[N80] Novinky | Základná škola s materskou školou, Koškovce 134

<https://zskoskovce.edupage.org/news/?eqa=d2lkPW5ld3NfUGFnaW5hdG9yXzEmbmV3c2FyY2hpdmVmPSZvZmZzZXRfbmV3c19QYWdpbmF0b3JfMT01NDAmbm09bmV3cw%3D%3D>

[N84] Andy Warhol Museum of Modern Art Tickets {2025} - Promos, Prices ...

<https://www.trip.com/travel-guide/attraction/medzilaborce/andy-warhol-museum-of-modern-art-58267694/>

[N85] Art, music, and museums in NE Slovakia? - Rick Steves Travel Forum

<https://community.ricksteves.com/travel-forum/slovakia/art-music-and-museums-in-ne-slovakia>

[N86] Otvieramy wrota Karpat. Dziedzictwo kulturowe łuku karpackiego w ...

<https://projekty.plsk.eu/projekty/projekt/29>

[N90] Vihorlatské múzeum, Humenné

<https://muzeumhumenne.sk/clanky.html>

[N91] {PDF} Hodnotiaca správa programového rozpočtu PSK za rok 2017

https://psk.sk/files/dokumenty-psk/rozpocet/2017/zu/hodnotiaca-sprava-2017_progamovy-rozpocetapdf.pdf

[N93] Chalúpkky v humenskom skanzene zdigitalizujú - Korzár SME

<https://zemplin.korzar.sme.sk/c/6736986/chalupky-v-humenskom-skanzene-zdigitalizuju.html>

[N99] [N110] [N111] Vihorlatske Museum (2025) - All You Need to Know BEFORE You ...

https://www.tripadvisor.com/Attraction_Review-g1137997-d3627069-Reviews-Vihorlatske_Museum-Humenne_Presov_Region.html

[N105] [N109] POZVÁNKA: Chovateľská výstava domácich a exotických zvierat ...

<https://stare.humenne.sk/Aktuality-a-oznamy/POZVANKA-Chovatelaska-vystava-domacich-a-exotickych-zvierat/>

[N106] Vihorlatské múzeum skrýva príbeh rodu Csákyovcov - Nový Čas

<https://www.cas.sk/tip-od-vas/slovensko/vihorlatske-muzeum-skryva-pribeh-rodu-csakyovcov-znazornenie-je-take-nenapadne-ze-ho-ludia-stale-prehliadaju>

[N113] Vihorlatské múzeum - Kaštieľ a skanzen, Humenné | LEGENDARIUM

<https://www.legendarium.info/vylet/kastiel-a-skanzen-v-humennom>

[N114] Open-air Museum (2025) - All You Need to Know BEFORE You Go ...

https://www.tripadvisor.com/Attraction_Review-g1137997-d4337375-Reviews-Open_air_Museum-Humenne_Presov_Region.html

[O1] Mestské múzeum Sabinov | Spoznaj Slovensko

<https://spoznajslovensko.eu/mestske-muzeum-sabinov/>

[O2] Kaštieľ - Mestské kultúrne a osvetové stredisko Snina

<https://www.kulturasnina.sk/pracoviska/kastiel/>

[O3] Tripolitana | Krajské múzeum v Prešove | Prešov - Hanušovce - Stropkov

<https://tripolitana.sk/>

[P1] [P4] [P7] [P8] [P12] [P13] [P35] [P40] [P43] V bardejovskom skanzene odštartovala rekonštrukcia za 1,9 milióna eur – EASTMAG

<https://eastmag.sk/2025/06/02/v-bardejovskom-skanzene-odstartovala-rekonstrukcia-za-19-miliona-eur/>

[P2] [P17] [P31] [P32] Výročné správy - Oficiálna stránka Šarišské múzeum Bardejov

<https://www.muzeumbardejov.sk/zverejnovanie-1/vyrocne-spravy/>

[P3] [P14] [P23] [P24] [P30] [P34] [P41] Šarišské múzeum zrekonštruuje skanzen za viac ako 1,9 milióna eur

<https://www.teraz.sk/import/sarisske-muzeum-zrekonstruuje-skanz/880550-clanok.html>

[P5] [P6] [P27] [P28] Zriaďovacia listina - Oficiálna stránka Šarišské múzeum Bardejov

<https://www.muzeumbardejov.sk/zverejnovanie-1/zriadovacia-listina/>

[P9] [P10] [P11] [P16] [P18] [P20] [P21] [P22] [P29] [P99] [P100] História - Oficiálna stránka Šarišské múzeum Bardejov

<https://www.muzeumbardejov.sk/muzeum/historia/>

[P15] Informácie pre návštevníkov - Slovenské národné múzeum

<https://www.snm.sk/muzea-snm/muzeum-ukrajinskej-kultury/muzeum-ukrajinskej-kultury/navstivte/informacie-pre-navstevnikov>

[P19] Zoznam inštitúcií - Šarišské múzeum v Bardejove - Slovakia

<https://slovakiana.sk/zoznam-institucii/641511675>

[P25] 120 rokov Šarišského múzea v Bardejove: Historické oddelenie

<https://www.youtube.com/watch?v=BawF89Lew1A>

[P26] Šarišské múzeum Bardejov | Severovýchod Slovenska | Kraj unikátov

<https://www.severovychod.sk/vylet/sarisske-muzeum-bardejov/>

[P33] V Šarišskom múzeu zdigitalizujú 750 zbierkových predmetov - Prešov

<https://presov.korzar.sme.sk/c/6790813/v-sarisskom-muzeu-zdigitalizuju-750-zbierkovych-predmetov.html>

[P36] [P37] [P38] [P39] [P42] [P46] [P47] [P48] [P49] [P50] [P55] [P63] [P67] [P68] [P69] [P71] Riaditeľ Ľubovnianskeho múzea: Tlačenie kapusty bosými nohami je pre zahraničných turistov zážitok na celý život - ROZHOVOR - SITA.sk

<https://sita.sk/riaditel-lubovnianskeho-muzea-tlacenie-kapusty-bosymi-nohami-je-pre-zahranicnych-turistov-zazitok-na-cely-zivot-rozhovor/>

[P44] [P45] [P79] [P123] [P124] Múzeum vo Svidníku: Skanzen bude od tejto sezóny otvorený celoročne

<https://www.teraz.sk/spravy/svidnik-skanzen-bude-od-tejto-sezony/874706-clanok.html>

[P51] [P91] [P92] [P93] [P94] [P97] [P98] [P102] [P103] [P104] [P128] O nás | Tripolitana - Krajské múzeum v Prešove

<https://tripolitana.sk/krajske-muzeum-v-presove/o-nas/>

[P52] Kontakt - Ľubovnianske Múzeum

<https://www.hradlubovna.sk/kontakt/>

[P53] Ľubovnianske Múzeum: Domov

<https://www.hradlubovna.sk/>

[P54] Hrad a skanzen - Ľubovnianske Múzeum

<https://www.hradlubovna.sk/hrad-a-skanzen/>

[P56] [P58] Ľubovnianske múzeum | Stara lubovna - Facebook

<https://www.facebook.com/hradLubovna/mentions/>

[P57] Rekordné čísla: Čo pritiahlo státisíce do múzeí PSK?

<https://www.presovskenovinky.sk/rekordne-cisla-aj-napriek-rekonstrukciam-co-pritiahlo-statisice-do-muzei-psk/>

[P59] Slovenské národné múzeum | Centrálny register zmlúv

<https://crz.gov.sk/114778-en/slovenske-narodne-muzeum/?&order=21&page=277&csrt=8197611282428640366>

[P60] [P61] Ľubovniansky hrad navštívilo v lete 193-tisíc turistov | Kraj unikátov

<https://www.severovychod.sk/clanok/12978-2/>

[P62] [P64] [P65] [P66] [P126] Ľubovnianske múzeum navštívilo v minulom roku takmer 200.500 turistov

<https://www.teraz.sk/koronavirus/lubovnianske-muzeum-navstivilo-v-min/522995-clanok.html>

[P70] Mesto Bardejov - Rusínske slávnosti, Bardejovský jarmok i Kúpeľné dni sa pripravujú v plnom lesku

https://www.bardejov.sk/aktuality/2884-rusinske-slavnosti-bardejovsky-jarmok-i-kupelne-dni-sa-pripravuju-v-plnom-lesku?cookie_d43bcc89d9f609d78233083d98e9aa9=accepted

[P72] [P74] [P83] [P84] [P85] [P89] [P127] Poslanie a história múzea | Slovenské národné múzeum

<https://www.snm.sk/muzea-snm/muzeum-ukrajinskej-kultury/muzeum-ukrajinskej-kultury/o-muzeu>

[P73] Múzeum ukrajinskej kultúry vo Svidníku, kde ju ... - Facebook

<https://www.facebook.com/slovenske.narodne.muzeum/posts/%EF%B8%8F-na-cest%C3%A1ch-za-m%C3%BAzeami-snm-svidn%C3%ADk-mesto-kde-sa-rozozvu%C4%8Dali-zvony-zast%C3%A1vka-na-v/1413694627430677/>

[P75] {PDF} Výročné správy o činnosti múzeí na Slovensku za rok 2022

https://www.snm.sk/swift_data/source/sidelna_budova/2024/GR/V%C3%BDro%C4%8Dn%C3%A9%20spr%C3%A1vy%20m%C3%BAze%C3%AD%20SR/Vyrocne%20spravy%20o%20cinnosti%20muzei%20na%20Slovensku%20za%20rok%202022.pdf

[P76] {PPDF} Zásobník investičných zámerov MKSR | stav k 22. 7. 2025

<https://www.culture.gov.sk/wp-content/uploads/2025/07/Zasobnik-investicnych-zamerov.pdf>

[P77] Múzeum ukrajinskej kultúry - Mesto SVIDNÍK

<http://archiv.svidnik.sk/navstevnik/muzeum-ukrajinskej-kultury/>

[P78] Ubytovanie SNM - Múzeum ukrajinskej kultúry - Svidník

<https://www.megaubytovanie.sk/muzea-galerie/snm-muzeum-ukrajinsko-rusinskej-kultury-svidnik>

[P80] {PDF} 1. Identifikácia organizácie - Ministerstvo kultúry

https://www.culture.gov.sk/wp-content/uploads/2020/11/SPRAVA_SNM_INTERNET.pdf

[P81] SNM-Múzeum ukrajinskej kultúry | Svidník - Facebook

<https://www.facebook.com/muzeum.svidnik/>

[P82] SNM-Múzeum ukrajinskej kultúry | Svidník - Facebook

<https://www.facebook.com/media/set/?vanity=muzeum.svidnik&set=a.561512799130535>

[P86] Múzeum ukrajinskej kultúry - otváracie hodiny a cenník

<https://slovenskycestovatel.sk/item/muzeum-ukrajinskej-kultury>

[P87] SNM - Museum of Ukrainian Culture in Svidník - SmartGuide

<https://www.smart-guide.org/destinations/en/svidnik/?place=SNM+-+Museum+of+Ukrainian+Culture+in+Svidn%C3%ADk>

[P88] Svidník Archives - Noc múzeí a galérií

<https://www.nmag.sk/category/presovsky-kraj/svidnik/>

[P90] Tripolitana | Krajské múzeum v Prešove | Prešov - Hanušovce ...

<https://tripolitana.sk/>

[P95] Tripolitana | Krajské múzeum v Prešove | Prešov - Hanušovce

<https://search.webdepozit.sk/webarchiv/public/20200529164617/www.tripolitana.sk/>

[P96] Na zasadnutí poslancov v Prešove to vrelo pre múzeum

<https://www1.pluska.sk/regiony/na-zasadnuti-poslancov-v-presove-to-vrelo-burliva-diskusia-sa-pretiahla-na-styri-hodiny>

[P101] Najnavštevovanejšou kultúrnou organizáciou Prešovského ... - Korzar

<https://korzar.sme.sk/presov/c/najnavstevovanejsou-kulturnou-organizaciou-presovskeho-samospravneho-kraja-je-hrad-lubovna>

[P105] Šarišské múzeum v Bardejove a v Bardejovských Kúpeľoch

<https://www.regionsaris.sk/pl/kultura-a-umenie/sarisske-muzeum-v-bardejove-a-v-bardejovskych-kupeloch/>

[P106] cezhraničné virtuálne prehliadky vznikol v rámci realizácie ...

<https://www.facebook.com/presovskykraj/posts/nazrite-do-krajsk%C3%A9ho-m%C3%BAzea-v-pre%C5%A1ove-cez-virtu%C3%A1lnu-realitukrajsk%C3%A9-m%C3%BAzeum-pre%C5%A1ov-/298166259163372/>

[P107] [P108] [P109] [P110] [P117] [P120] V Prešove za štyri milióny eur zrekonštruovali sklad soli, má slúžiť aj kultúre — Denník N

<https://dennikn.sk/433113/presove-za-styri-miliony-eur-zrekonstruovali-sklad-soli-ma-sluzit-aj-kulture/>

[P111] Zrekonštruovali objekt Varne František v Prešove za 420.000 eur

<https://www.teraz.sk/spravy/zrekonstruovali-objekt-varne-frantisek/836022-clanok.html>

[P112] FOTO: Prešovský Solivar ustúpi veľkému nákupnému centru ...

<https://www.presovak.sk/clanky/5152/foto-historicky-solivar-ustupi-rozlahlemu-nakupnemu-centru-presovcania-su-sklamani>

[P113] [P114] [P116] [P118] [P119] [P121] Solnobanský handel: Ovca, ktorá objavila Solivar a koniec varenia v Prešove | Košice Online

<https://www.kosiceonline.sk/solnobansky-handel-ovca-ktora-objavila-solivar-a-koniec-soli-v-presove>

[P115] [P122] [P125] Múzeum Solivar – Národná kultúrna pamiatka – Slovenské technické múzeum – Múzeum Solivar

<https://muzeumsolivar.sk/>