



ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΔΗΜΟΚΡΑΤΙΑ
Εθνικό και Καποδιστριακό
Πανεπιστήμιο Αθηνών

Τίτλος Μαθήματος : Λειτουργία και εφαρμογές της πολιτιστικής διαχείρισης

Ενότητα 2: Η στρατηγική στους πολιτιστικούς οργανισμούς

Όνομα Καθηγητή: Δρ. Θεοκλής-Πέτρος Ζούνης

Τμήμα: Επικοινωνίας και Μ.Μ.Ε.

1. Εισαγωγή

Η Στρατηγική καθορίζει την κατεύθυνση προς την οποία ένας ολόκληρος οργανισμός (π.χ. στην περίπτωση μας ένας πολιτιστικός οργανισμός) σκοπεύει να κινηθεί.

Οι πολιτιστικοί οργανισμοί (art organizations) αλλά και οι πολιτιστικές ομάδες (art groups) βρίσκονται πάντοτε μπροστά σε εννέα (9) θεμελιώδη ερωτήματα που αφορούν την ύπαρξή τους και το μέλλον τους:

1. Ποιος είναι ο λόγος της ύπαρξής μας ως οργανισμός;
2. Ποια είναι η αγορά μέσα στην οποία δραστηριοποιούμαστε;
3. Ποιο είναι το σημαντικό προϊόν ή υπηρεσία που παρέχουμε;
4. Ποιοι είναι οι πελάτες μας, το κοινό μας, οι εθελοντές μας καθώς και οι υποστηρικτές / δωρητές / χορηγοί μας;
5. Γιατί μας επιλέγουν και μας εμπιστεύονται;
6. Πως έχουμε αλλάξει ή όχι ως οργανισμός τα τελευταία πέντε χρόνια;
7. Ποια είναι τα δυνατά και αδύνατα σημεία του οργανισμού μας;
8. Ποιες φιλοσοφικές θεωρήσεις επηρεάζουν την οντότητα και τη λειτουργία του οργανισμού μας;
9. Ποια θα είναι η απώλεια (lost) αν πάψουμε να υπάρχουμε ως οργανισμός;

2. Η έννοια της Στρατηγικής

Η στρατηγική προέρχεται από τη λέξη στρατηγός, που αρχικά αναφερόταν σε ένα ρόλο (π.χ. ο διοικητής ενός στρατεύματος) και αργότερα χρησιμοποιήθηκε για να ορίσει την τέχνη του διοικητή. Σήμερα με την έννοια Στρατηγική εννοούμε συνήθως τον γενικό σχεδιασμό για την αντιμετώπιση ενός θέματος ή για την επίλυση κάποιου θέματος.

Στα πλαίσια ενός οργανισμού, Στρατηγική είναι το σύνολο των σχεδιασμένων χειρισμών για την επίτευξη συγκεκριμένου στόχου.

3. Η διαδικασία της στρατηγικής σχεδίασης

Η διαδικασία, δηλαδή τα βήματα (στάδια), που πρέπει να ακολουθεί ένας πολιτιστικός οργανισμός στην προσπάθεια ανάπτυξης και σχεδίασης μίας στρατηγικής είναι:

1. Η αποτύπωση των Αντικειμενικών Σκοπών του οργανισμού:
Οι αντικειμενικοί σκοποί αποτελούν τη διατύπωση της πορείας / κατεύθυνσης ενός οργανισμού και αυτού που προσπαθεί να πετύχει στο πλαίσιο της λειτουργίας του. Οι αντικειμενικοί σκοποί απορρέουν ενός οργανισμού απορρέουν από την αποστολή (mission statement) του οργανισμού
2. Η Αξιολόγηση της Παρούσας Κατάστασης: Πριν από την έγκριση των αντικειμενικών σκοπών και τη χάραξη των κατάλληλων στρατηγικών, ο οργανισμός απαιτείται να έχει κατανοήσει πλήρως όλους τους εξωτερικούς παράγοντες που επηρεάζουν τη λειτουργία και τους εσωτερικούς πόρους (π.χ. το προσωπικό, τις συλλογές, τη χρηματοοικονομική κατάσταση, τα πληροφοριακά συστήματα, κ.ά.) που έχει στη διάθεσή του.
3. Η Επιλογή Στρατηγικής: Αφού αναλύσει το εξωτερικό του περιβάλλον και αξιολογήσει τη λειτουργία και τη διαχείρισή του, ο οργανισμός στη συνέχεια θα πρέπει να χαράξει τη στρατηγική ή μια σειρά από επιμέρους στρατηγικές, προκειμένου να πετύχει τους αντικειμενικούς του σκοπούς.
4. Ο Έλεγχος Απόδοσης της Στρατηγικής: Το στάδιο αυτό είναι πολύ σημαντικό καθώς γίνεται η αξιολόγηση της απόδοσης της ακολουθούμενης στρατηγικής. Αυτό μπορεί να γίνει και μέσω δεικτών απόδοσης.

4. Στρατηγικό Πλάνο ενός πολιτιστικού οργανισμού

Το Στρατηγικό Πλάνο αποτυπώνει σε τελική και οριστική μορφή την στρατηγική σχεδίασης ενός πολιτιστικού οργανισμού και αποτελεί σημαντικό οδηγό του καθώς και σημείο αναφοράς του κατά την υλοποίηση των στρατηγικών του στόχων.

4.1. Οι λόγοι σύνταξης ενός Στρατηγικού Πλάνου ενός πολιτιστικού οργανισμού

Οι πολιτιστικοί οργανισμοί συνήθως συντάσσουν στρατηγικά πλάνα για τους παρακάτω λόγους:

- Προκειμένου να βελτιώσουν την αποδοτικότητά τους.
- Προκειμένου να πληρούν τις προϋποθέσεις για χρηματοδότηση καθόσον το Κράτος (government), τα Ιδρύματα (foundations), οι ιδιώτες δωρητές (private donors) απαιτούν απ' τα πολιτιστικά ιδρύματα να έχουν ένα πρόσφατο στρατηγικό πλάνο (current strategic plan).
- Προκειμένου να επιτύχουν πιστοποίηση (accreditation) από μία αναγνωρισμένη Αρχή (π.χ. ο Αμερικανικός Σύνδεσμος Μουσείων (American Association of Museums στις Η.Π.Α.) και το Συμβούλιο Βιβλιοθηκών και Μουσείων (Libraries and Archives Council) στη Μ. Βρετανία απαιτούν για την πιστοποίησή τους ένα στρατηγικό πλάνο).
- Προκειμένου να αποτελέσουν την προκαταρκτική εργασία (υπόβαθρο) για μία κύρια επέκταση ή μία νέα πρωτοβουλία του πολιτιστικού ιδρύματος.
- Προκειμένου να παρακινήσουν (motivate) το προσωπικό τους και τα στελέχη τους.
- Προκειμένου να αντικαταστήσουν ή να αναβαθμίσουν το προηγούμενο στρατηγικό σχέδιο που έχει ήδη υλοποιηθεί.
- Προκειμένου να επισημάνει τις εσωτερικές και εξωτερικές δυνάμεις που αλλάζουν το περιβάλλον ενός πολιτιστικού ιδρύματος (π.χ. ενός μουσείου).

4.2. Τα κύρια μέρη ενός Στρατηγικού Πλάνου ενός πολιτιστικού οργανισμού

Ένα στρατηγικό πλάνο όπως και κάθε άλλου είδους πλάνο ενός οργανισμού απαντά σε πέντε θεμελιώδη ερωτήματα σε σχέση με την πορεία και την ανάπτυξη ενός οργανισμού:

- Γιατί; (ο λόγος της σύνταξης του σχεδίου)
- Τι; (ποιο συγκεκριμένο έργο ή έργα αφορά το σχέδιο)
- Πότε; (ποια μελλοντική χρονική περίοδο αφορά το σχέδιο)
- Που; (που είμαστε ως οργανισμός (υπάρχουσα κατάσταση και που θέλουμε να πάμε (επιθυμητή κατάσταση)
- Ποιος; (ποιοι θα υλοποιήσουν το σχέδιο)

Τα κύρια μέρη ενός Στρατηγικού Πλάνου είναι τα ακόλουθα :

- Η αποστολή του οργανισμού (The Mission statement) και
- Η Ανάλυση του οργανισμού (Organizations Analysis):
 - η ανάλυση της αποστολή του οργανισμού (Mission analysis),
 - η ανάλυση της υπάρχουσας κατάστασης (situation analysis) : SWOT Analysis (η ανάλυση των Δυνατών (Strengths) και Αδύνατων (Weaknesses) σημείων μέσα από τη διερεύνηση των χαρακτηριστικών του εσωτερικού περιβάλλοντος ενός οργανισμού σε σχέση με τις εξωτερικές Ευκαιρίες (Opportunities) και Απειλές (Threats) που αντιμετωπίζει), και
 - η ανάλυση των πηγών διαθέτει ο οργανισμός (Resources Analysis) : το ανθρώπινο δυναμικό του οργανισμού, τεχνολογικά μέσα του οργανισμού, την κτιριακή υποδομή, τα χρηματοοικονομικά στοιχεία του οργανισμού, κ.ά.)
- Η επιλεγόμενη ακολουθούμενη στρατηγική του οργανισμού (formulate Strategy):
 - Stability Strategy (η στρατηγική της διατήρησης της υπάρχουσας επιτυχημένης πορείας ενός οργανισμού),
 - Growth Strategy (η στρατηγική της επέκτασης σε νέα προγράμματα και νέες δραστηριότητες καθώς και νέες αγορές),
 - Retrenchment Strategy (η στρατηγική της περικοπής ή της εγκατάλειψης υπάρχοντων προγραμμάτων ή δραστηριοτήτων), και
 - Combination Strategy (η στρατηγική που συνδυάζει όλες τις παραπάνω στρατηγικές επιλογές).
- Στοχοθέτηση (Goals).
- Μέθοδοι και πρακτικές για την επίτευξη των στόχων (Objectives).
- Πλάνα Δράσης σε συγκεκριμένο τομέα και με συγκεκριμένη προθεσμία υλοποίησης (Action Plans) : π.χ. Marketing plans (πλάνα μάρκετινγκ), programming plans (πλάνα προγραμματισμού), Fund raising plans (πλάνα αναζήτησης χρηματοδότησης), κ.ά.

- Συστήματα Αξιολόγησης (Evaluation Systems) : π.χ. δείκτες απόδοσης (performance indicators).

5. Ενδεικτικές Περιπτώσεις στρατηγικών πλάνων πολιτιστικών οργανισμών.

Σε αυτή την ενότητα θα αναλυθούν τρεις (3) ενδεικτικές περιπτώσεις (case studies) στρατηγικών πλάνων από τρεις πολιτιστικούς οργανισμούς (το Μουσείο Τέχνης του Milwaukee, το Μουσείο Τέχνης “Nelson-Atkins” και το Τοπικό Μουσείο του San Bernardino) που βρίσκονται είτε σε στάδιο (αρχικό ή τελικό) επέκτασης ή σχεδιασμού της κτιριακής τους υποδομής γεγονός που αποτελεί ορόσημο για την πολυετή λειτουργία τους. Ειδικότερα, θα αναλυθούν τα βασικά μέρη και η μεθοδολογία των στρατηγικών αυτών πλάνων με ιδιαίτερη έμφαση στην παρουσίαση της στοχοθέτησης των μακροπρόθεσμων σχεδίων τους.

5.1. Το Μουσείο Τέχνης του Milwaukee

5.1.1. Γενική ανάλυση

Το Μουσείο Τέχνης του Milwaukee (Milwaukee Art Museum) βρίσκεται στην πόλη του Milwaukee, που είναι η μεγαλύτερη πόλη της πολιτείας του Wisconsin στις Η.Π.Α.

Το Μουσείο Τέχνης του Milwaukee (Milwaukee Art Museum) λειτουργεί με αυτή την ονομασία από το 1980, αλλά έχει μεγάλη προϊστορία πάνω από 100 χρόνια. Το εν λόγω Μουσείο προέρχεται από τη συνένωση δύο πολιτιστικών ιδρυμάτων της Layton Art Gallery, που ιδρύθηκε το 1988, και του Milwaukee Art Institute, που ιδρύθηκε το 1988, που δημιούργησαν το 1957 το μη κερδοσκοπικού χαρακτήρα Κέντρο Τέχνης Milwaukee Art Center, όπου κατόπιν το 1980 μετονομάστηκε σε Milwaukee Art Museum.

Το εν λόγω μουσείο πρόσφατα το Μάιο του 2001 υλοποίησε ένα μεγάλοπνο σχέδιο επέκτασης του κτιριακού του συγκροτήματος (expansion project) συνολικού κόστους 130,000,000 \$ και όπου ο γνωστός αρχιτέκτονας Σαντιάγκο Καλατράβα κατασκεύασε τη νέα

ανανεωμένη πτέρυγα Quadracci Pavillion του μουσείου που περιλαμβάνει εκθεσιακούς χώρους (exhibition galleries), μεγάλο κατάστημα (museum store) και αμφιθέατρο.

5.1.2. Το Στρατηγικό Πλάνο του Μουσείου Τέχνης του Milwaukee για την περίοδο 2006-2011

Το Μουσείο Τέχνης του Milwaukee (Milwaukee Art Museum) μέσα από το τρέχον Στρατηγικό του Πλάνο για την περίοδο 2006-2011 (τρέχουσα πενταετία) επιχειρεί να επανεξετάσει την αποστολή και τις αξίες του ως μουσείο, να θέσει τους στόχους για την επόμενη περίοδο στο πλαίσιο της προσφοράς της στην κοινότητα του Milwaukee αλλά και εναρμονισμένο και με τις πρακτικές άλλων ομοειδών μουσείων τέχνης καθώς και να θέσει στρατηγικούς στόχους που να συμβαδίζουν με μία οικονομική πολιτική του μουσείου τόσο εφικτή όσο και βιώσιμη.

5.1.2.1 Η δομή του Στρατηγικού Πλάνου

Η δομή του στρατηγικού πλάνου του Μουσείου Τέχνης του Milwaukee για την περίοδο 2006-2011 έχει την ακόλουθη μορφή :

- Σύντομη περίληψη των βασικών σημείων του Στρατηγικού Πλάνου (the plan in brief).
- Η Αποστολή και οι αξίες του Μουσείου (mission and values).
- Ανάλυση και παρουσίαση των υπαρχόντων δεδομένων για το μουσείο (setting the scene) όπου υποδιαιρείται στις εξής υποενότητες :
 - Ανάλυση του στρατηγικού περιβάλλοντος (strategic environment) : α) ανάλυση των κοινωνικό-οικονομικών παραγόντων με επίκεντρο την πόλη του Milwaukee (the socio-economics of Milwaukee), β) ανάλυση της αυξανόμενης τάσης των πολιτών και των νοικοκυριών να ξοδεύουν περισσότερο χρόνο και χρήματα περισσότερο εντός του οίκου τους και το αποτέλεσμα της επίδρασης αυτής στα μουσεία, και γ) ανάλυση των κοινών ζητημάτων

(αυξανόμενο κόστος απόκτησης νέων εκθεμάτων, αυξανόμενο κόστος περιοδικών εκθέσεων, κ.ά.), που αντιμετωπίζουν τα μουσεία τέχνης (common issues facing art museums).

- Ανάλυση της απόδοσης του μουσείου με σημείο αναφοράς δείκτες αποδοτικότητας άλλων ομοειδών μουσείων (benchmarking). Στη συγκεκριμένη περίπτωση οι δείκτες αυτοί αφορούν : α) την επισκεψιμότητα (attendance) του μουσείου και β) τα οικονομικά (finances) του μουσείου, όπως λειτουργικό κόστος ανά επισκέπτη και ανά τ.μ. του κτιρίου του μουσείου. Στο παράρτημα του στρατηγικού πλάνου παραθέτονται αναλυτικοί συγκριτικοί πίνακες (Benchmarking tables).
- Παρουσίαση και ανάλυση των βασικών στρατηγικών σκοπών και επιμέρους αντικειμενικών στρατηγικών στόχων του μουσείου (Strategic goals and objectives) :
 - Για την περίοδο 2006-2011 το μουσείο έχει πέντε (5) βασικούς στρατηγικούς σκοπούς (goals).
 - Κάθε σκοπός (goal) υποδιαιρείται σε επιμέρους στρατηγικούς αντικειμενικούς στόχους (objectives), όπου σε κάθε στόχο αναφέρεται το όνομα του υπεύθυνου στελέχους για την υλοποίησή του.
 - Κάθε στόχος (objective) αναφέρει τις συγκεκριμένες ενέργειες (actions) που πρέπει να αναληφθούν για την υλοποίηση του στόχου.
 - Κάθε ενέργεια (action) περιλαμβάνει και χρονοδιάγραμμα υλοποίησης της ενέργειας (timetable) για κάθε συγκεκριμένη χρονική περίοδο π.χ. 2006-2007.
 - Η παραπάνω μέθοδος στοχοθέτησης παρουσιάζεται συνοπτικά με την ακόλουθη σχέση :

Goal ⇒ Objectives ⇒ Actions ⇒ Timetable (Σκοπός ⇒ Επιμέρους Στόχοι ⇒ Ενέργειες ⇒ Χρονοδιάγραμμα Ενεργειών)
--

- Οικονομική αξιολόγηση της οικονομικής κατάστασης του μουσείου (financial assessment) με βάση πίνακες με

οικονομικά δεδομένα ανά λειτουργικό τμήμα (functional area) π.χ. δημόσια πρόσβαση (public access), εκθέσεις (exhibitions), διοίκηση (administrative), εκπαίδευση (education), ανά έτος π.χ. 2006-2007 και συγκριτικά όλα τα έτη μαζί.

5.1.2.2 Η αποστολή και οι αξίες του μουσείου σύμφωνα με το Στρατηγικό Πλάνο

Η κύρια αποστολή (mission) του Μουσείου Τέχνης του Milwaukee (Milwaukee Art Museum) είναι να συλλέγει και να διατηρεί έργα τέχνης με στόχο να τα παρουσιάζει στην κοινωνία ως μία πηγή έμπνευσης και εκπαίδευσης.

Οι θεμελιώδεις αξίες (values) του Μουσείου Τέχνης του Milwaukee είναι:

- Η αναγνώριση της τέχνης ως αξίας.
- Ο υψηλού επιπέδου επαγγελματισμός τόσο στο μουσείο όσο και στη διαχείριση των συλλογών του.
- Η απόδοση σεβασμού, ευγένειας και ευγνωμοσύνης προς τους επισκέπτες, τους δωρητές, τους υποστηρικτές, τους εθελοντές και το προσωπικό του μουσείου.
- Η ανταπόκριση στις αυξανόμενες ανάγκες της κοινωνίας.
- Η οικονομική σύνεση και διαφάνεια, καθώς και η διατήρηση ισοσκελισμένου προϋπολογισμού.
- Η τόλμη στην λήψη αποφάσεων αλλά με μετρήσιμους στόχους και αποτελέσματα.
- Το πνεύμα διαλόγου και ακεραιότητας.
- Η ανάδειξη των ταλέντων και των ικανοτήτων κάθε μέλους του προσωπικού του μουσείου.
- Η ανάμιξη των μελών της διοίκησης του μουσείου στην λειτουργία του μουσείου με στόχο την εποπτεία της εύρυθμης λειτουργίας του.

5.1.2.3 Οι βασικοί στρατηγικοί σκοποί του μουσείου σύμφωνα με το Στρατηγικό Πλάνο

Οι βασικές στρατηγικοί σκοποί (goals) του Μουσείου Τέχνης του Milwaukee για την περίοδο 2006-2011 είναι οι ακόλουθοι:

- Ενίσχυση του καλλιτεχνικού ρόλου του μουσείου με στόχο την ανάδειξη του προφίλ του ανάμεσα στα ομοειδή μουσεία τέχνης σε εθνικό αλλά και διεθνές επίπεδο.
- Ανάπτυξη του εκπαιδευτικού και συλλεκτικού έργου του μουσείου με στόχο την ποσοτική και ποιοτική ενίσχυση της επισκεψιμότητας.
- Ενδυνάμωση των συστημάτων διαχείρισης (management systems) και οργανωτικής ικανότητας (organizational capacity).
- Ενδυνάμωση της οικονομικής βάσης του μουσείου μέσα από την επίτευξη τόσο από την ενίσχυση των ιδίων εσόδων όσο και από την εισροή εξωτερικών χρηματοδοτήσεων (δωρεών και κληροδοσιών).
- Αναβάθμιση του εξωτερικού χώρου του μουσείου με στόχο την καλύτερη εξυπηρέτηση του κοινού του καθώς και την καλύτερη και δυνατότερη εκμετάλλευση των κτιρίων του καθώς και των εγκαταστάσεών του.

Βλέπουμε ότι οι βασικοί στρατηγικοί σκοποί του μουσείου για την περίοδο 2006-2011 καλύπτουν ένα ευρύ πλέγμα ζητημάτων όπως α) τον πολιτιστικό, εκπαιδευτικό και κοινωνικό ρόλο του μουσείου σε συνδυασμό με ζητήματα μάρκετινγκ (αύξηση επισκεψιμότητας), β) βελτίωση διοικητικής και διαχειριστικής ικανότητας, γ) αύξηση οικονομικών εσόδων, και δ) λειτουργικά και εργονομικά ζητήματα.

5.2. Το Μουσείο Τέχνης “Nelson-Atkins”

5.2.1. Γενική ανάλυση

Το Μουσείο Τέχνης “Nelson-Atkins” (Nelson-Atkins Museum of Art) βρίσκεται στην πόλη του Kansas, που είναι πόλη της πολιτείας του Missouri στις Η.Π.Α.

Το Μουσείο Τέχνης “Nelson-Atkins” (Nelson-Atkins Museum of Art) άνοιξε τις πύλες του για το κοινό στις 11 Δεκεμβρίου 1933. Η κατασκευή του κτιρίου του Μουσείου Τέχνης “Nelson-Atkins πραγματοποιήθηκε ύστερα από τη γενναία δωρεά 3 εκατομμυρίων δολαρίων το 1927 από κοινού από τον υιό του William Rockhill Nelson, φιλότεχνου και μεγαλοεκδότη του Kansas City, στην μνήμη του πατέρα του και την Mary McAfee Atkins, φιλότεχνη και χήρα του πλούσιου James Atkins, που θεωρούνται και οι ιδρυτές του Μουσείου.

Το Μουσείο Τέχνης “Nelson-Atkins (Nelson-Atkins Museum of Art) διαθέτει στη συλλογές του πάνω από 33,500 έργα τέχνης και το επισκέπτονται περίπου 350,000 επισκέπτες το χρόνο.

Το 1993, το Μουσείο Τέχνης “Nelson-Atkins” έθεσε σε λειτουργία ένα φιλόδοξο μακροπρόθεσμο πλάνο όπου στο πλαίσιο του οποίου διερεύνησε τα ενδιαφέροντα και τις εμπειρίες μελών της κοινότητας του Kansas City. Στο πλαίσιο αυτού του πλάνου τέσσερις ιδέες / προτάσεις θεωρήθηκαν κρίσιμες για τη λειτουργία του μουσείου : α) η έκθεση στο κοινό μεγαλύτερου μέρους της μόνιμης συλλογής του μουσείου, β) η αύξηση του προς έκθεση χώρου, γ) η επέκταση του υπάρχοντος εκπαιδευτικού προγράμματος, και γ) ο μεγαλύτερος χώρος στάθμευσης.

5.2.2. Το Στρατηγικό Πλάνο του Μουσείου Τέχνης “Nelson-Atkins” για την περίοδο 1999-2010

Το τρέχον στρατηγικό πλάνο της περιόδου 1999-2010 αποτελεί κυρίως το εφελτήριο για το σχέδιο επέκτασης (expansion project) του μουσείου με κύριους άξονες του σχεδίου αυτού : α) την καμπάνια (capital campaign) για την ανεύρεση ιδιωτικής και εταιρικής χρηματοδότησης, β) την διεθνή έρευνα για την αναζήτηση αρχιτέκτονα, και γ) την προσπάθεια ανάδειξης του μουσείου σε διεθνή πόλο έλξης. Για την υλοποίηση αυτού του σχεδίου αυτού από τεχνικής πλευράς, επιλέχθηκε το 1999 ύστερα από διαδικασία αξιολόγησης το αρχιτεκτονικό γραφείο Steven Holl Architects. Σύμφωνα με το σχέδιο επέκτασης, δημιουργήθηκε ένα νέο κτίριο (New Bloch Building) με εκθεσιακούς χώρους, που άνοιξε για το κοινό τον Ιούνιο του 2007, υλοποιήθηκε μέχρι το Ιούνιο του 2006 το σχέδιο επέκτασης και συντήρησης του

υπάρχοντος κτιρίου του μουσείου (Bloch Building) και αναβαθμίστηκε η πτέρυγα για την Ευρωπαϊκή Τέχνη καθώς και κατασκευάστηκε ένας διώροφος χώρος στάθμευσης που άνοιξε για τους επισκέπτες τον Αύγουστο του 2002.

5.2.2.1 Η δομή του Στρατηγικού Πλάνου

Η δομή του στρατηγικού πλάνου του Μουσείου Τέχνης “Nelson-Atkins” για την περίοδο 1999-2010 έχει την ακόλουθη μορφή:

- Η Αποστολή (mission statement) και οι θεμελιώδεις αρχές του Μουσείου (guiding principles).
- Εισαγωγικό κείμενο στο στρατηγικό πλάνο από το διευθυντή του μουσείου (director’s foreword).
- Παρουσίαση των ειδικών τομέων ενδιαφέροντος του μουσείου από άποψη στρατηγικής που επικεντρώνονται και οι στρατηγικοί στόχοι του μουσείου (goals) :
 - Σε κάθε ειδικό τομέα ενδιαφέροντος έχουν τεθεί συγκεκριμένοι στόχοι (goals).
 - Σε κάθε επιμέρους στόχο (goal) υπάρχουν συγκεκριμένες προτεραιότητες (priority), δηλαδή ειδικοί άξονες υλοποίησης του στόχου.
 - Σε κάθε επιμέρους προτεραιότητα (priority) καταγράφονται συγκεκριμένες στρατηγικές (strategy) δηλαδή στρατηγικά βήματα υλοποίησης.
 - Η παραπάνω μέθοδος στοχοθέτησης παρουσιάζεται συνοπτικά με την παρακάτω σχέση :

Goal ⇒ Priorities ⇒ Strategies

(Στόχος ⇒ Προτεραιότητες ⇒ Στρατηγικές)

- Στο Παράρτημα I του Στρατηγικού Πλάνου παρουσιάζεται η λίστα με τα ονόματα της στρατηγικής ομάδας σχεδιασμού (Strategic Planning Group).

- Στο Παράρτημα ΙΙ του Στρατηγικού Πλάνου παρουσιάζεται η λίστα με τα ονόματα των επιμέρους ομάδων εργασίας (Working Groups) ανά ειδικό τομέα ενδιαφέροντος.

5.2.2.2 Η αποστολή και οι θεμελιώδεις αρχές του μουσείου σύμφωνα με το Στρατηγικό Πλάνο

Η αποστολή (mission) του Μουσείου Τέχνης “Nelson-Atkins” είναι να είναι αφοσιωμένο στο έργο της αντίληψης και απόλαυσης των καλών τεχνών και των ποικίλων πολιτισμών, που παρουσιάζει το μουσείο, από τους επισκέπτες της, ενώ παράλληλα να αποτελεί ένα ζωτικό εταίρο στην εκπαιδευτική και πολιτιστική ζωή της πόλης του Kansas καθώς και ένα διαπρεπή πολιτιστικό ίδρυμα (institution) τόσο στις Η.Π.Α. όσο και διεθνώς. Η αποστολή αυτή επιτυγχάνεται με εμμονή στην εφαρμογή υψηλών επαγγελματικών προτύπων στο επίπεδο της συλλογής, διατήρησης, έκθεσης και ερμηνείας των έργων τέχνης.

Οι θεμελιώδεις αρχές (guiding principles) του Μουσείου Τέχνης “Nelson-Atkins” είναι :

- Η σημασία και η προτεραιότητα της μόνιμης συλλογής για το Μουσείο.
- Η σύνδεση των συλλογών, των εκθέσεων και των άλλων δραστηριοτήτων του μουσείου με το κοινωνικό γίνεσθαι τόσο σε τοπικό επίπεδο (Kansas City) όσο και σε εθνικό (Η.Π.Α.) και διεθνές επίπεδο με στόχο τόσο την προώθηση του διαλόγου όσο και τη συνεργασία (π.χ. εθελοντισμός).
- Η εμμονή και πίστη του μουσείου στα υψηλά πρότυπα ποιότητας σε όλα τα επίπεδα των λειτουργιών και των υπηρεσιών του.
- Η εντιμότητα και υπευθυνότητα αποτελεί μία άλλη θεμελιώδη αρχή στην εκπλήρωση της αποστολής του μουσείου. Το Μουσείο απασχολεί τους ανθρώπινους, τους οικονομικούς και τους καλλιτεχνικούς του πόρους με ηθικούς και συνετούς τρόπους.
- Η διαφοροποίηση του μουσείου σε σχέση με άλλα ομοειδή μουσεία αποτελεί για το μουσείο μία πρόκληση δημιουργικότητας.

5.2.2.3 Οι ειδικοί τομείς ενδιαφέροντος του μουσείου από άποψη στρατηγικής στοχοθέτησης σύμφωνα με το Στρατηγικό Πλάνο

Οι ειδικοί τομείς ενδιαφέροντος του μουσείου Μουσείου Τέχνης “Nelson-Atkins” από άποψη στρατηγικής στοχοθέτησης για την περίοδο 1999-2010 είναι σύμφωνα με το Στρατηγικό Πλάνο :

- Διατήρηση / Συντήρηση, διαχείριση και ανάπτυξη της συλλογής του μουσείου (Collection preservation, management, and development).
- Παρουσίαση και ερμηνεία της συλλογής του μουσείου (The Collection : presentation and interpretation).
- Ειδικές εκθέσεις (Special exhibitions).
- Εκπαιδευτικές πρωτοβουλίες του μουσείου και υπηρεσίες του μουσείου προς ερευνητές μέσω της δημιουργίας Τοπικού Κέντρου Πολιτιστικών Πληροφοριών (Education initiatives, research services, and the Community Art Resource Center).
- Η εικόνα του μουσείου και η εμπειρία των επισκεπτών (Image and visitors' experience).
- Ανάπτυξη του κοινού του μουσείου και ενέργειες μάρκετινγκ (Audience development and marketing).
- Οικονομική σταθερότητα σε συνδυασμό με την ανάπτυξη προγραμμάτων εσωτερικής και εξωτερικής χρηματοδότησης (Fiscal stability / ongoing fund development).
- Ανθρώπινο δυναμικό μέσα από την ανάπτυξη υψηλού επαγγελματισμού (Human resources and professional development).
- Θέματα διακυβέρνησης του μουσείου καθώς και η εθελοντική στήριξη του μουσείου (Governance and Volunteer support).

Οι παραπάνω τομείς ενδιαφέροντος για την περίοδο 1999-2010 καλύπτουν ένα ευρύ φάσμα θεματικών κατευθύνσεων οικονομικής, οργανωτικής, εκπαιδευτικής κοινωνικής αλλά και επικοινωνιακής φύσεως που επηρεάζουν άμεσα τις λειτουργίες του μουσείου.

5.3. Το Τοπικό Μουσείο του San Bernardino

5.3.1. Γενική ανάλυση

Το Τοπικό Μουσείο του San Bernardino (San Bernardino County Museum) βρίσκεται στην επαρχία του San Bernardino, πόλη της πολιτείας της Καλιφόρνιας στις Η.Π.Α., και οι συλλογές προέρχονται από την πολιτιστική και φυσική ιστορία της εν λόγω επαρχίας.

Το Τοπικό Μουσείο του San Bernardino ιδρύθηκε το 1952 απ' τον Σύνδεσμο τοπικών Μουσείων του San Bernardino και άνοιξε για το κοινό το 1957. Το 1961 το Μουσείο δωρίθηκε στην επαρχία του San Bernardino.

Το Μουσείο θεωρεί ότι η διαδικασία του στρατηγικού σχεδιασμού είναι ζωτικής σημασίας για την μακροπρόθεσμη υγεία του μουσειακού οργανισμού καθώς παρέχει ένα σταθερό και συνεχές όραμα για όλη την κοινότητα.

5.3.2. Το Στρατηγικό Πλάνο του Τοπικού Μουσείου του San Bernardino για την περίοδο 2004-2008

Μέσα από το τρέχον στρατηγικό πλάνο, έχουν τεθεί στόχοι για την περίοδο 2004-2008 με στόχο την βελτίωση των υπηρεσιών του μουσείου, της ποιότητας των εκθέσεων του μουσείου, της διαχείρισης των συλλογών του μουσείου, των εκπαιδευτικών δραστηριοτήτων του μουσείου, της ποιοτικής εμπειρίας των επισκεπτών καθώς και των λειτουργιών του μουσείου. Το τρέχον στρατηγικό πλάνο συντάχθηκε το Σεπτέμβριο του 2003 από την Επιτροπή Καθοδήγησης Στρατηγικού Σχεδιασμού του Τοπικού Μουσείου του San Bernardino με την συνδρομή της εταιρείας συμβούλων Museum Management Consultants, Inc.

5.3.2.1 Η δομή του Στρατηγικού Πλάνου

Η δομή του στρατηγικού πλάνου του Τοπικού Μουσείου του San Bernardino για την περίοδο 2004-2008 έχει την ακόλουθη μορφή:

- Εισαγωγικό κείμενο του Διευθυντή του Μουσείου (Director's Foreword).
- Εισαγωγικό (Introduction) κείμενο από την εταιρεία συμβούλων μουσειακής διαχείρισης.
- Η Αποστολή του Μουσείου (Mission).
- Οι Θεμελιώδεις Αξίες του Μουσείου (Core Values).
- Το όραμα του Μουσείου για το 2008 (Vision 2008).
- Παρουσίαση και επιμέρους ανάλυση των στρατηγικών σκοπών του μουσείου (goals) :
 - Για την περίοδο 2004-2008 το μουσείο έχει επτά (7) στρατηγικούς σκοπούς (goals).
 - Σε κάθε συγκεκριμένο στρατηγικό σκοπό (goal) γίνεται αρχικώς μία συνοπτική παρουσίαση και μία σύντομη περιγραφή του (context) σε μία σελίδα.
 - Σε κάθε επιμέρους στρατηγικό σκοπό ακολουθεί ή ακολουθούν μετά το σύντομο κείμενο πίνακας ή πίνακες με σκοπό τον προγραμματισμό των στρατηγικών ενεργειών του όπου καθορίζεται ποιος είναι υπεύθυνος (accountability) μέσα σε ποια χρονικά περιθώρια (timeframe) και με ποιους διαθέσιμους οικονομικούς πόρους στα υπεύθυνα στελέχη ή υπαλλήλους (staff resources) για την υλοποίηση των επιμέρους αντικειμενικών στόχων (objectives) σε κάθε συγκεκριμένο στρατηγικό σκοπό (goal).
 - Η παραπάνω μέθοδος στοχοθέτησης παρουσιάζεται συνοπτικά με τον ακόλουθο πίνακα :

GOAL (ΣΚΟΠΟΣ)			
.....			
ACCOUNTABILITY (ΥΠΕΥΘΥΝΟΣ)	TIMEFRAME (ΧΡΟΝΙΚΟ ΠΕΡΙΘΩΡΙΟ)	\$\$ / STAFF RESOURCES (ΔΙΑΘΕΣΙΜΟΙ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟΙ ΠΟΡΟΙ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ)	OBJECTIVES (ΕΠΙΜΕΡΟΥΣ ΣΤΟΧΟΙ)
.....
.

- Στο Παράρτημα Α παρουσιάζεται η λίστα των επιλεγμένων στελεχών που διερευνήθηκαν οι απόψεις τους για την κατάρτιση του τρέχοντος Στρατηγικού Πλάνου (List of Interviewees).
- Στο Παράρτημα Β αναφέρονται οι συμμετέχοντες για την υλοποίηση του τρέχοντος στρατηγικού πλάνου (Strategic Plan participants).
- Στο Παράρτημα C αναφέρεται η σύνθεση της Επιτροπής Καθοδήγησης Στρατηγικού Σχεδιασμού του Τοπικού Μουσείου του San Bernardino (Strategic Plan Steering Committee).
- Στο Παράρτημα D αναφέρονται η αποστολή (mission), το όραμα (vision) και οι αξίες (values statement) της Επαρχίας του San Bernardino. Αξίζει να σημειώσουμε ότι μία από τις θεμελιώδεις αξίες του Μουσείου του San Bernardino είναι να είναι ένα αναπόσπαστο μέρος του οράματος της επαρχίας του San Bernardino.

5.3.2.2 Η αποστολή και οι αξίες του μουσείου σύμφωνα με το Στρατηγικό Πλάνο

Η αποστολή (mission) του Τοπικού Μουσείου του San Bernardino είναι να διατηρεί και να αναπτύσσει τις συλλογές του τέχνης και φυσικής ιστορίας που σχετίζονται με την περιοχή. Επίσης, μέσω μίας υπεύθυνης πολιτικής του μουσείου πάνω στη συλλογή, τη συντήρηση της συλλογής του, τις εκθέσεις και την εκπαίδευση, το μουσείο συντελεί ώστε η τοπική κοινή γνώμη να αντιληφθεί καλύτερα την πολιτιστική και φυσική της ιστορία.

Οι θεμελιώδεις αξίες (core values) του Τοπικού Μουσείου του San Bernardino είναι:

- Να θέτουν την εντιμότητα, την ακεραιότητα, την ηθική και τα υψηλά επαγγελματικά πρότυπα ως προαπαιτούμενα σε οποιαδήποτε έργο και πράξη του μουσείου.
- Να είναι αφοσιωμένοι στην ανάδειξη, διατήρηση και προστασία των ιστορικών κτηρίων, αντικειμένων και αρχείων.
- Να στηρίζουν την δημιουργικότητα και την καινοτομία στην παρουσίαση επιστημονικών και ιστορικών πληροφοριών και ιδεών.
- Να προσπαθούν για την ποιότητα και την αξία στην επιστημονική γνώση καθώς και την ακρίβεια στην ερμηνεία των συλλογών του μουσείου μέσω της παρουσίασης ισορροπημένων απόψεων ώστε οι συλλογές του μουσείου να είναι προσιτές σε όσο και μεγαλύτερες κατηγορίες επισκεπτών.
- Να είναι φιλικοί απέναντι στους επισκέπτες του μουσείου και οι υπηρεσίες του μουσείου να έχουν σημείο αναφοράς τους επισκέπτες του.
- Να είναι ανοιχτοί στους πολίτες με διαφορετικότητα (άτομα με αναπηρίες, άτομα άλλου φύλλου και εθνότητας) μέσα από τις εκθέσεις και τα προγράμματα του μουσείου.
- Να προσεγγίζουν το έργο τους με αμοιβαίο σεβασμό, ισότητα και ομαδικότητα με σκοπό την προαγωγή της αποστολής του μουσείου.
- Να συνεργάζονται με εκπαιδευτικά ιδρύματα, την τοπική κοινότητα καθώς και πολιτιστικούς οργανισμούς που μοιράζονται το ίδιο όραμα.
- Να είναι ένα αναπόσπαστο μέρος του οράματος και του στρατηγικού πλάνου της επαρχίας του San Bernardino ενώ παράλληλα ακολουθούν και την δική τους αποστολή.
- Να είναι υπεύθυνοι στη διαχείριση των οικονομικών του μουσείου.

5.3.2.3 Οι στρατηγικοί στόχοι του μουσείου σύμφωνα με το Στρατηγικό Πλάνο

Οι στρατηγικοί στόχοι του Τοπικού Μουσείου του San Bernardino για την περίοδο 2004-2008 είναι σύμφωνα με το Στρατηγικό Πλάνο :

- Η δημιουργία ενός κύριου Πλάνου αναμόρφωσης του κτιρίου και των εγκαταστάσεων του μουσείου (Facilities Master Plan) για την ικανοποίηση των λειτουργικών και προγραμματικών αναγκών του Μουσείου και των παραρτημάτων του.
- Αναβάθμιση της μουσειακής εμπειρίας των επισκεπτών (Enhance visitor experience).
- Τυποποίηση πολιτικών και διαδικασιών για την επιμέλεια και την διερεύνηση των συλλογών του μουσείου.
- Επίτευξη αναγνωρισιμότητας για το μουσείο και τα προγράμματά του τόσο μέσα στην τοπική κυβέρνηση όσο και σε ολόκληρη την ευρύτερη περιοχή.
- Αναδιαμόρφωση της οργανωτικής δομής του μουσείου.
- Σύνδεση του ανθρώπινου δυναμικού, έμμισθων και εθελοντών, με την αποστολή και το όραμα του μουσείου αλλά σε αλληλουχία πάντοτε με τους κανόνες λειτουργίας της επαρχίας του San Bernardino.
- Σταθεροποίηση της εσωτερικής (από ίδια έσοδα) και εξωτερικής χρηματοδότησης του μουσείου και προσέλκυση δωρεών και κληροδοσιών.

Οι παραπάνω στόχοι σκιαγραφούν τις προτεραιότητες του μουσείου για την τρέχουσα περίοδο (2004-2008) ρίχνοντας το βάρος των κατευθύνσεών του σε θέματα προετοιμασίας για την αναμόρφωση των κτιριακών του εγκαταστάσεων, σε θέματα αναμόρφωσης της συλλεκτικής πολιτικής, σε θέματα οργανωτικά, σε θέματα πολιτικής ανθρώπινου δυναμικού αλλά και σε θέματα μάρκετινγκ (αύξηση αναγνωρισιμότητας του μουσείου, αναβάθμιση μουσειακής εμπειρίας των επισκεπτών του μουσείου).

6. ΠΡΟΤΕΙΝΟΜΕΝΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ ΕΝΟΤΗΤΑΣ 2

- Byrnes, William J., Management and the Arts, Focal Press, 1999.

- Dexter Lord, Gail, Lord, Barry, The Manual of Museum Management, Walnut Creek, ALTAMIRA PRESS, 1997.
- Dexter Lord, Gail, Lord, Barry, The Manual of Museum Planning, London, The Stationery Office, 1999.
- Lord, Gail Dexter, and Kate Markert, The Manual of Strategic Planning for Museums, Lanham, Alta Mira Press, 2007.
- Pick, J., Anderton, M., Arts Administration, London, Spon Press, 1995.