

Novi slovenski muzejski standardi – Pot naprej

Minimalni standardi in kazalci uspešnosti za novo akreditacijsko shemo

VSEBINA

Kazalo

1. Uvod.....	6
1.1 Projekt.....	6
1.1.1 Mandat	6
1.1.2 Pot naprej	6
1.2 Kontekst kulturne politike.....	7
1.2.1 Postopki akreditacije in vpisa.....	8
1.2.2 Pooblaščen muzeji in razvid muzejev.....	8
1.2.3 Zagotovitev sredstev nadzor nad zagotavljanjem javnih kulturnih dobrin.....	8
1.3 Postopki in posvetovanje	8
1.3.1 Projektna skupina	9
1.3.2 Sestanki delovni skupine.....	9
1.3.3 Širši povzetek in končna priporočila	9
1.3.4 Struktura in metodologija dokumenta	10
2. Muzejski kontekst.....	11
2.1 Ustanovitveni akt.....	11
2.2 Upravljanje	11
2.2.1 Upravni organ.....	12
2.3 Odgovornosti ustanoviteljev	13
2.4 Kategorije muzejev.....	13
3. Upravljanje muzeja.....	14
3.1 Namen in cilji	15
3.1.1 Izjava o poslanstvu	15
3.1.2 Ključni cilji.....	15
3.1.3 Strateški terminski načrt.....	16
3.2 Zdravi finančni temelji in učinkovitost.....	16
3.2.1 Proračun	16
3.2.2 Revizija	18
3.2.3 Javne subvencije.....	18
3.2.4 Ustvarjanje prihodkov.....	19
3.2.5 Odhodki.....	21
3.3 Kadri	26

3.3.1	Organizacijska struktura	26
3.3.2	Delovna mesta	27
3.3.3	Uspešnost kadrov.....	30
3.3.4	Razvoj in usposabljanje kadrov.....	30
3.3.5	Prostovoljci	31
3.4	Trženje in odnosi z javnostjo	33
3.4.1	Načrt trženja	33
3.4.2	Promocijske dejavnosti	33
3.4.3	Tržne raziskave.....	34
3.5	Sodelovanje in partnerstva	35
3.6	Upravljanje stavb in stavbnih inštalacij	37
3.6.1	Muzejski prostori in delitve površine	37
3.6.2	Stanje stavb in postopki vzdrževanja.....	38
3.7	Upravljanje zaščite, varnosti in tveganj	39
4.	Upravljanje zbirk in raziskovanje.....	40
4.1	Obseg zbirk in pridobivanje predmetov.....	41
4.1.1	Zbirke	41
4.1.2	Pridobivanje predmetov	42
4.2	Dokumentacija.....	42
4.3	Nega zbirk	44
4.4	Raziskovanje	453
5.	Uporaba zbirk – Programi in širjenje znanja.....	45
5.1	Razstave	44
5.1.1	Stalne razstave.....	46
5.1.2	Občasne razstave	47
5.2	Izobraževanje, posebni programi in prireditve	48
5.2.1	Izobraževalni programi	49
5.2.2	Pojasnila (ponazorila)	50
5.2.3	Posebni programi in prireditve	50
5.3	Publikacije.....	519
5.4	Informacijske in svetovalne storitve.....	52
5.5	Druga uporaba in storitve.....	52
6.	Obiskovalci in storitve zanje.....	54
6.1	Obiskovalci.....	54

6.1.1	Kategorije in števila obiskovalcev/uporabnikov	54
6.1.2	Analiza obiskovalcev	564
6.1.3	Ciljne skupine in izobraževanje muzejske publike	58
6.2	Storitve za obiskovalce	60
6.2.1	Dostop	608
6.2.2	Vstopnina	608
6.2.3	Politika obveščanja in orientacije	619
6.2.4	Dodatna ponudba za obiskovalce	63
7.	Priloge	64
7.1.1	Postopek podelitve pooblastila	61
7.1.2	Pooblaščen muzej - definicija	62
7.1.3	Razvid muzejev	65
7.1.4	Prenehanje pooblastila	63
7.1.5	Financiranje javnih zavodov	664
7.1.6	Nadzor nad zagotavljanjem javnih kulturnih dobrin	65
7.1.7	Organi javnega zavoda	66
7.2	Slovarček	719
7.3	Struktura proračuna	71
7.4	Izbrani viri	71

»Proces vzpostavitve nove akreditacijske sheme mora potekati kot odprto sodelovanje z udeleženci iz vsega slovenskega muzejskega sektorja. Okvir in podrobnosti sheme morajo biti dogovorjene in transparentne. Priporočamo tudi posvetovanje z vsemi javnimi financerji in njihovo vključevanje v proces oblikovanja sheme, ker bodo merila javnega financiranja tesno povezana s shemo; nova akreditacijska shema naj bi namreč služila kot zdrava osnova za učinkovito delitev javnih sredstev.«

1. Uvod

1.1 Projekt

1.1.1 Mandat

Služba za premično dediščino in muzeje (Služba) Narodnega muzeja Slovenije za Ministrstvo za kulturo RS pripravlja priporočila, ki so bila objavljena v Evalvaciji slovenskih muzejev 2006-2008, izdana v letu 2010.

Kot prvi korak je Ministrstvo za kulturo imenovalo ožjo in širšo projektno skupino za implementacijo muzejskih standardov, ki bosta izdelali natančno terminologijo in se dogovorili o standardih kot osnovi za novo akreditacijsko shemo. Služba je k sodelovanju povabila organizacijo Kulturagenda, da v tem procesu pomaga in izdela pregleden osnutek muzejskih standardov in kazalcev uspešnosti na osnovi izsledkov poročil. Te bodo člani projektne skupine in drugi zainteresirani temeljito obravnavali in jih bo mogoče uporabiti kot zdravo osnovo za novo akreditacijsko shemo za muzeje.

1.1.2 Pot naprej

Akreditacijske sheme v različnih državah, npr. v VB, ZDA, Kanadi, Avstraliji ali na Nizozemskem, nimajo enakega statusa kot slovenska shema, ki ni samo instrument za izboljšanje uspešnosti muzejskega sektorja, ampak akreditacija hkrati pomeni zakonsko pravico do javnih subvencij. Zato je ključnega pomena, da se opredeli zakonski okvir za novo akreditacijsko shemo, ki mora v samem izhodišču določiti vse obveznosti in osnovna merila. Pri tem velja omeniti, da moramo pri oblikovanju kodeksa minimalnih standardov jasno razlikovati dvoje:

- predpogoji (vključno z zakonskimi pogoji) za prijavo, npr. ustanovitveni akt ali vzpostavitev upravnega organa, pogodbe med financerji in sofinancerji, ustrezna zagotovitev depojskih in razstavnih prostorov, zavarovanje in vrednotenje zbirk in stavb
- sprejeti standardi, ki s pomočjo kazalcev uspešnosti pomagajo meriti in spremljati, kako muzeji dosegajo postavljene cilje.

Evalvacija slovenskih muzejev 2006–2008 se je podrobno ukvarjala s posnetkom stanja **povprečne ravni storitev** v slovenskih muzejih in je pri tem izpostavila zelo uspešne in zelo neuspešne primere. Evalvacija je za primerjalno analizo uporabila mednarodne primere in statistične podatke in

tudi merila, določena v razvidu muzejev in za pridobitev pooblastilo za opravljanje državne javne službe, ni pa ocenila vsakega posameznega muzeja po vseh teh merilih.

Kazalci uspešnosti so tako kvantitativno kot kvalitativno merilno orodje in jih je treba izdelati za vsako funkcijo muzejskega dela. Nekatere kvalitativne meritve prikažejo (ne)uspešnost muzeja takoj, medtem ko se kvantitativni učinki pokažejo šele s primerjavami uspešnosti v daljšem obdobju.

Kazalci uspešnosti morajo biti:

- poenoteni
- jasni
- primerljivi
- izčrpni
- preverljivi

1.2 Kontekst kulturne politike

Slovenska vlada vlaga veliko naporov v uveljavljanje kulturne dediščine kot pomembnega instrumenta sodobne kulturne politike. V kulturni dediščini ne vidi samo bistva narodne identitete, ampak tudi priložnost za družbene spremembe in gospodarsko rast, ki jo je treba raziskati in naprej razvijati.

Zakon o uresničevanju javnega interesa za kulturo (ZUJIK), ki je začel veljati 29.11.2002, »določa javni interes za kulturo, organe, ki so zanj pristojni in odgovorni ter mehanizme za njegovo uresničevanje.«

Eden glavnih ciljev zakona je širjenje javnih storitev na področju kulturne dediščine. Ministrstvo za kulturo se je zato osredotočilo na vlogo muzejev kot javnih ustanov in na čim uspešnejše delovanje in storitve muzejev v skladu z Zakonom o varstvu kulturne dediščine (ZVKD-1) iz 2008 in z njegovimi načeli.

Pomembne so predvsem definicije pojmov v tem zakonu, zlasti definicija muzeja:

...»'muzej' je stalna organizacija v službi družbe in njenega razvoja, ki je odprta za javnost in ki zbira, ohranja, dokumentira, preučuje, interpretira, upravlja in razstavlja dediščino ter posreduje podatke o njej z namenom razvijati zavest o dediščini, širiti vedenje o njenih vrednotah in omogočati uživanje v njej;« (ZVKD-1, I, 3. člen: definicija 17)

1.2.1 Postopki akreditacije in vpisa

Akreditacija potrjuje, da uspešnost ustanove ustreza sprejetim minimalnim standardom, ki so določeni v akreditacijski shemi.

V Sloveniji to v skladu z ZVKD-1 pomeni, da je muzej vpisan v evidenco muzejev, ki ga vodi ministrstvo in ki ima dve stopnji:

1. Vpis v razvid muzejev (glej prilogo 6.1.1) pomeni, da muzej izpolnjuje pogoje, da se prijavi za financiranje projektov s strani Ministrstva za kulturo in je predpogoj za prijavo za pooblastilo za državno javno službo. Državni muzeji so avtomatično vpisani v ta razvid.

2. Muzeji s pooblastilom za državno javno službo (glej prilogo 6.1.2)

Ministrstvo muzejem podeli pooblastilo za opravljanje javne službe na podlagi **javnega razpisa** (za postopek glej prilogo 7.1.3, ZVKD-1, IX, 3, 95. člen)

1.2.2 Pooblaščen muzeji in razvid muzejev

Pooblaščen muzeji morajo svoje dejavnosti opravljati v skladu z ZVKD-1 in jih država sofinancira »vendar največ v višini 80 odstotkov vseh stroškov delovanja muzeja«. (Glej ZVKD-1, IX. 3, 93. člen in prilogo 7.1.4)

V odstavku o »razvidu muzejev« so muzeji vpisani v razvid opredeljeni kot »muzeji, ki izpolnjujejo osnovne prostorske, finančne in kadrovske zahteve za hranjenje dediščine in njeno varstvo.« (Glej ZVKD-1, IX. 3, 87. člen prilogo 7.1.5).

Pomembni so tudi možni razlogi za prenehanje pooblastila in njegove posledice (glej ZVKD-1, IX. 3, 96. člen in prilogo 7.1.6).

1.2.3 Zagotovitev sredstev in nadzor nad zagotavljanjem javnih kulturnih dobrin

V Zakonu o uresničevanju javnega interesa za kulturo (ZUJIK) je več členov, ki določajo obveznosti ustanoviteljev javnih ustanov (država in lokalne skupnosti) glede financiranja in sofinanciranja (glej prilogo 7.1.7). Zakon tudi določa vsebino nadzora (glej prilogo 7.1.8).

1.3 Postopki in usklajevaje delovnih skupin

Ministrstvo je iz širše muzejske skupnosti uradno imenovala člane »projektne skupine za implementacijo muzejskih standardov (ožja in širša sestava)«. Ožjo sestavo (v nadaljevanju:

delovna skupina) tvorita Služba za premično dediščino in muzeje in Kulturagenda. V finančno delovno skupino sta bili imenovani članici: Nataša Pečenko z Ministrstva za kulturo in Milena Gorjup.

1.3.1 Projektna skupina

Na prvem sestanku dne 23.6.2010 je projektna skupina obravnavala in opredelila glavne cilje in postopke svojega dela.

Sprejeti cilji projektne skupine:

- 1.1. izdelati jasno in natančno terminologijo (definicije in norme)
- 1.2. oblikovati standarde kot osnovo za novo akreditacijsko shemo
- 1.3. na osnovi teh standardov opredeliti kazalce uspešnosti
- 1.4. razviti natančne politike in postopke za spremembe zaradi nemotenega prehoda v novo akreditacijsko shemo

1.3.2 Sestanki delovne skupine

Dne 21.6.2010 je Služba Kulturagendi, skupaj z rezultati dveh sestankov finančne delovne skupine, poslala dokument s predlogi za delovno skupino. Služba in Kulturagenda sta nato redno izmenjavali informacije. Kulturagenda je izdelala prvi delovni osnutek za "Nove muzejske standarde – Pot naprej«. Minimalni standardi in kazalci uspešnosti za novo akreditacijsko shemo". Osnutek smo najprej obravnavali in popravili v delovni skupini in nato še v projektni skupini. Sestanek delovne skupine, ki je obravnavala osnutek je potekal 6. in 7. septembra 2010. Kasneje je bil osnutek še nekoliko spremenjen.

1.3.3 Širši povzetek in končna priporočila

Svetovalka z Ministrstva za kulturo Špela Spanžel je Kulturagendo prosila, da pripravi povzetek s seznamom prednostnih nalog in ključnih priporočil za uveljavljanje minimalnih standardov in kazalcev uspešnosti.

Člani projektne skupine so delovni osnutek prejeli pred sestankom dne 16.09.2010. Po obravnavi celotne problematike in vključitvi povratne informacije (do 20.09.2010) je bil **končni dokument** preveden in poslan ministrstvu kot **priporočila** do konca septembra. Ministrstvo bo priporočila interno pregledalo, preden sprejme odločitev.

1.3.4 Struktura in metodologija dokumenta

Struktura tega dokumenta sledi glavnim funkcijam muzejev enako kot v Evalvaciji slovenskih muzejev 2006-2008. Za posebne definicije in terminologijo, minimalne standarde in kazalce uspešnosti je Kulturagenda raziskovala, pregledala in primerjala mednarodne dokumente, med drugim »SPECTRUM - The UK Museum Documentation Standard«, ICOMove definicije in sklepe, »The Accreditation Scheme for Museums in the United Kingdom. Accreditation Standard«, »Performance Indicator Guidance 2008« za muzeje in galerije (MLA, UK), »A Higher Standard. Museum Accreditation Programme Standards« (Ameriško združenje muzejev).

Slovarček v prilogi vključuje tudi najpomembnejše definicije, objavljene v Zakonu o varstvu kulturne dediščine (ZVKD-1) oz. v Zakonu o uresničevanju javnega interesa za kulturo (ZUJIK). Za slovarček smo črpali tudi iz knjige »The Manual of Museum Management« (B. In G.D. Lord).

2. Muzejski kontekst

2.1 Ustanovitveni akt muzeja

Ustanovitveni akt muzeja je temeljni zakonski okvir obstoja muzeja.

Po mednarodnih primerjavah ustanovitveni akt določa naslednje:

- upravljanje muzeja,
- kako se muzej ustanovi,
- kako se izbere svet (board) in njegova sestava (v Sloveniji zakonsko to področje odreja ZUJIK)
- odgovornosti in vlogo sveta muzeja,
- postopke v primeru ukinitve muzeja.

Muzeji se v tujini lahko ustanovijo:

- kot javni zavodi lokalnih, regionalnih ali državnih oblasti
- nevladne ustanove (vendar z močnimi povezavami z državnimi ustanovami)
- neprofitne ali dobrodelne organizacije / skladi
- zasebni zavodi
- ali kot kombinacija zgoraj omenjenih oblik

2.2. Upravljanje

Upravljanje je proces odločanja in proces, v katerem se sprejete odločitve izvajajo (ali ne). Namen procesa je, da se muzej upravlja z vso pravno in finančno odgovornostjo.

Za dobro upravljanje muzejev v tujini je značilno, da je:

- participacijsko
- usmerjeno v konsenz
- odgovorno
- pregledno

- odzivno
- učinkovito
- enakopravno in vključujoče
- v skladu s predpisi

2.2.1 Upravni organi

Dobro upravljanje zagotovi, da muzej vsem zainteresiranim služi na najbolj učinkovit način. Vloge in odgovornosti svetov (board) so običajno določene v ustanovitvenem aktu, ki je lahko zakonski ali podzakonski akt ali podoben uradni dokument. Glede na odgovornosti, določene v ustanovitvenem aktu, ima muzej lahko naslednje upravne organe:

1. izvršni odbor: člani poleg nadzora tudi aktivno delujejo v muzeju
2. svetovalni odbor: člani se strogo omejujejo na dajanje strokovnih nasvetov
3. nadzorni odbor: člani so odgovorni za nadzor in za to, da se uveljavljajo splošne politika muzeja

Po zakonu morajo javni zavodi **v Sloveniji** imeti naslednje organe:

– direktor

– svet

– strokovni svet (*ZUJIK, II, 32. člen, za podrobnosti glej prilogo 7.1*)

Vendar ni jasne razmejitev med odgovornostmi sveta muzeja in strokovnega sveta, ker oba ocenjujeta delo javnega zavoda.

Evalvacija slovenskih muzejev 2006 - 2008 je ugotovila, da sedanji sveti muzejev ne opravljajo svojega dela dovolj učinkovito.

Delovna skupina zato predlaga nov pristop k imenovanju članov svetov, tako da bodo odgovornosti jasne in da bodo sveti učinkovito upravljali svojo nadzorno in svetovalno vlogo.

2.3 Odgovornosti ustanoviteljev

Odgovornosti ustanoviteljev so zelo raznolike. Za učinkovito upravljanje muzejev ali javne službe mora ustanovitelj vzpostaviti mehanizme financiranja, ki so na eni strani v skladu z veljavnimi predpisi, in na drugi strani zagotovijo:

- da se sprejme ustanovitveni akt muzeja (glej zgoraj)
- da se izdelajo politike in postopki za izbor članov svetov in imenovanje direktorjev
- da ima muzej primeren proračun za delovanje (podrobni izračun je naveden v ZUJIK, III, 27. 31. in 129. člen)
- da se izvaja ustrezen nadzor nad muzejem (s strani Ministrstva za kulturo in/ali občine) in da se sprejmejo metode in postopki poročanja
- da vlada sprejme in objavi izjavo o vrednotenju, zavarovanju in vzdrževanju in zbirk in stavb
- o sistemu odškodnine za zbirke
- da je sprejeta politika za akcesijo in deakcesijo predmetov

2.4 Kategorije muzejev

Muzeje lahko delimo na različne vrste ali kategorije na podlagi njihovih zbirk, velikosti ali območij, kjer delujejo.

Evalvacija slovenskih muzejev 2006-2008 jih je razdelila na:

- nacionalne muzeje
- regionalne/občinske muzeje

Po velikosti na:

- velike muzeje (proračun nad 800.000 €, več kot 20 zaposlenih)
- srednje muzeje (proračun od 400.000 do 800.000 €, od 10 do 20 zaposlenih)
- majhne muzeje (proračun do 400.000 €, do 10 zaposlenih)

Po naravi zbirk na:

- splošne muzeje
- specialne muzeje
- umetnostne galerije

Delovna skupina predlaga, da se glede na trenutno stanje uporabljajo naslednje kategorije za nadaljnje zbiranje podatkov in dokumentiranje:

1. Kategorizacija muzejev glede na ustanovitelja:

- državni muzeji
- občinski muzeji
- mestni muzeji

2. Kategorizacija muzejev glede na naravo zbirk:

- splošni muzeji
- specialni muzeji
- umetnostne galerije

3. Kategorizacija muzejev glede na velikost:

- veliki muzeji (proračun nad 800.000 € in več kot 20 zaposlenih)
- srednji muzeji (proračun od 400.000 do 800.000 € in od 10 do 20 zaposlenih)
- majhni muzeji (proračun do 400.000 € in do 10 zaposlenih)

3. Upravljanje muzeja

Upravljanje muzeja je proces, ki pomaga pri sprejemanju odločitev, ki naj bi muzejski ustanovi omogočali nemoteno delovanje in izpolnjevanje ciljev na vseh področjih. Učinkovito upravljanje se mora zato osredotočiti na:

- skrb za kakovost,

- skupne cilje,
- pozornost glede usposabljanja in razvoja,
- strateško dodeljevanje sredstev,
- evalvacijo izsledkov.

3.1 Nameni in cilji

To poglavje opisuje tristopenjski proces: najprej mora muzej izjaviti, **zakaj** obstaja (njegovo poslanstvo), nato mora opredeliti svoje cilje (**kaj mora storiti**) in na koncu mora opisati, **kako** se bo uresničevanja ciljev lotil s specifičnimi nalogami in aktivnostmi (terminski plan).

3.1.1 Izjava o poslanstvu

Izjava o poslanstvu je živ dokument, ki je temelj vsake ustanove, je dogovorjen znotraj ustanove in se prilagaja razmeram. Posreduje razloge za obstoj muzeja. Izjava o poslanstvu vodi celoten razvoj muzejske politike in strateškega načrtovanja ter služi tudi kot evalvacijsko orodje, tako za muzej kot za financerje.

Izjava je »osebna izkaznica« muzeja, razumeti jo morajo vsi zaposleni in biti sposobni, da jo posredujejo javnosti.

Minimalni standard

Objavljen dokument, ki ga muzejski delavci in uprava redno ocenjujejo in po potrebi posodobijo.

3.1.2 Ključni cilji

V skladu z uradno definicijo muzeja mora muzej določiti svoje ključne funkcije na osnovi težišča zbirk in izjave o poslanstvu.

Minimalni standard

Dokument, ki opredeli vse ključne cilje

3.1.3 Strateški terminski načrt

Strateški terminski načrt oriše kontekst, v katerem delujejo muzejske storitve. Opisuje pot, kako doseči ključne cilje, specifične kratkoročne, srednjeročne in dolgoročne cilje na podlagi izjave o poslanstvu muzeja. V letnem načrtu pa podrobno opisuje naloge za naslednje leto z navedbo aktivnosti, zadolžitev, rokov in finančnih ter drugih virov, ki so potrebni za doseganje ključnih ciljev.

Minimalni standard

Dokument, ki opredeli kratkoročne (letni načrt), srednjeročne in dolgoročne cilje za vse funkcije in aktivnosti muzeja.

Kazalec uspešnosti

Doseženi cilji v letnem poročilu

Kazalec uspešnosti, ki kaže odstotek (ne)doseženih ciljev, določenih v letnem terminskem načrtu.

k.u. : $\text{doseženi cilji v \%} = \text{doseženi cilji} : \text{vsi letni cilji} \times 100\%$

3.2 Zdravi finančni temelji in učinkovitost

Muzeji kot javne ustanove morajo zagotoviti, da javna sredstva uporabijo učinkovito in čim bolj koristno za družbo (in obiskovalce). Vzdrževanje stabilnega finančnega položaja je ključno za to, da muzeji lahko delajo za cilje svojega poslanstva.

3.2.1 Proračun

Izdelava proračuna je opredeljena kot postopek načrtovanja prihodkov in odhodkov za določeno obdobje ali projekt. Operativni proračun muzeja je sestavljen iz računov prihodkov in odhodkov, ki sta razčlenjena na postavke, ki so relevantne za muzeje (glej spodaj). Ugotavljanje dejanskih prihodkov in odhodkov v primerjavi z načrtovanimi, v ustreznih postavkah, daje ključno informacijo o

finančnem stanju ustanove v vsakem trenutku; ti podatki so kazalci za izboljšanje kakovosti upravljanja in se prav tako uporabljajo za primerjalno analizo najboljših praks.

Poslovni finančni načrt je opredeljen kot podrobna projekcija predvidenih prihodkov in odhodkov na osnovi ocenjenih prihodkov, vključno z javnimi subvencijami. Poslovni finančni načrt muzeja se izdelava za eno leto in običajno ne vključuje večjih investicijskih projektov, ker gre pri teh za dolgoročne stroške.

Minimalni standard

Kot minimalni standard mora muzej predložiti poslovni finančni načrt, ki mora navesti (glej prilogo Poslovni finančni načrt – okvir):

- a. odhodke
- b. prihodke

in tudi

- c. **stalne stroške**, ki so opredeljeni kot stroški povezani z delovanjem muzeja in ki v veliki meri ostanejo enaki; zajemajo kadrovske in obratovalne stroške, vendar brez programov in drugih ne-nujnih storitvenih stroškov.
- d. **spremenljive (variabilne) stroške**, ki so povezani z obsegom ponujenih programov in storitev.

Medtem ko stalni stroški, npr. najemnine in stroški priključkov, običajno ostanejo na isti ravni, so spremenljivi stroški povezani s številom in obsegom programov in storitev, ki jih muzej ponuja. Ker se povprečni spremenljivi stroški razlikujejo med vrstami in kategorijami muzejev, so primerjave v glavnem smiselne samo med muzeji iste vrste.

Kazalec uspešnosti

Kazalec uspešnosti, ki kaže razmerje med stalnimi stroški in spremenljivimi stroški v odstotkih vseh izdatkov. Višji odstotek spremenljivih stroškov pomeni, da ima muzej več možnosti, da izboljša svoje storitve in ponuja programe višje kakovosti.

k.u. : $izdatki (100\%) = stalni\ stroški (v\ %) + spremenljivi\ stroški (v\ %)$

Delovna skupina predlaga splošno razmerje z vsaj 20% za spremenljive stroške.

3.2.2 Revizija

Revizija je temeljit pregled ustanove, ki ga opravi poklicni revizor. V muzejih zajema:

- finančno računovodstvo
- blagajniško poslovanje
- fizično varnost predmetov in zavarovalno kritje
- nabave blaga in storitev (vključno s pridobivanjem predmetov)
- trženje in pridobivanje sredstev (vključno s posebnimi prireditvami)
- kadre, stroške dela in ugodnosti

Minimalni standardi

V skladu z ZVKD-1 morajo javne ustanove najmanj enkrat na tri leta opraviti revizijo.

Delovna skupina predlaga:

- *notranjo finančno revizijo, ki jo opravi zunanji revizor (Revidirano finančno poročilo naj bo pogoj že za vpis muzeja v razvid. Za to je dovolj interna revizija.)*
- *zunanjo revizijo najmanj vsaka tri leta (z izčrpnim poročilom ustanoviteljem)*

3.2.3 Javne subvencije

Javna subvencija je opredeljena kot vsak prihodek in investicijsko financiranje (redno ali izredno) iz javnih virov (npr. od lokalnih, regionalnih in državnih organov). Vključuje tudi financiranje posebnih projektov s strani EU.

Minimalni standardi

Kot minimalni standard morajo muzeji razlikovati med:

- *javnimi subvencijami države*
- *javnimi subvencijami lokalnih (ali regionalnih) oblasti*
- *subvencijami iz skladov EU*

Kazalci uspešnosti

Delež subvencij (kot % vseh prihodkov): kazalec uspešnosti kaže delež sredstev, ki so jih razni javni financerji (lokalni, regionalni in državni) namenili javnim storitvam in je hkrati osnova za finančni poslovni načrt (vsi prihodki = subvencije + lastni prihodki).

k.u.: $delež\ subvencij\ (kot\ \% \ vseh\ prihodkov) = subvencije : vsi\ prihodki \times 100\%$

Subvencije na obiskovalca: kazalec uspešnosti, ki javnim financerjem pokaže korist subvencij

k.u.: $subvencije\ na\ obiskovalca = vse\ subvencije : skupno\ število\ obiskovalcev\ na\ leto$

Subvencije na zaposlenega: kazalec uspešnosti, ki javnim financerjem pokaže koristno uporabo subvencij.

k.u.: $subvencije\ na\ zaposlenega = vse\ subvencije : število\ zaposlenih$
 $(preračunano\ na\ zaposlitve\ za\ polni\ delovni\ čas)$

3.2.4 Ustvarjanje prihodkov

Lastni prihodki so prihodki, ki jih muzeji ustvarjajo s svojimi javnimi storitvami in aktivnostmi.

Lastni prihodki izvirajo v glavnem iz 5 kategorij (oziroma virov):

- vstopnine
- posebne storitve (najemnine, posebni programi, izposojevalnine, konsultacija, priprava razstav, konserviranje in restavriranje)
- trgovska dejavnost
- zbiranje sredstev
- drugo

Minimalni standardi

Minimalni standard pomeni, da morajo muzeji razlikovati **5 kategorij lastnih prihodkov** (glej zgoraj). Pod-kategorije prihodkov:

Vstopnine zajemajo:

- *prodajo vstopnic,*
- *izobraževalne aktivnosti (vodeni ogledi, delavnice, glej izobraževanje v 5.1)*
- *posebne programe (koncerte, predpremiere filmov, glej 5.1)*
- *prireditve*

Posebne storitve zajemajo:

- *oddajo prostorov v najem (vključno z opremo)*
- *oblikovanje in izvajanje posebnih programov za zunanje*
- *izposojevalnine*
- *svetovanje*
- *razvijanje in izvajanje razstav za zunanje*
- *plačila za konserviranje in restavriranje za zunanje*

Trgovska dejavnost zajema:

- *prodajo v trgovini*
- *blago*
- *komisijska prodaja umetnostne obrti*
- *publikacije in raziskovalne članke*
- *avtorske pravice/licenčnine*
- *prihodke ali komisijsko prodajo v kavarnah/restavracijah*

Zbiranje sredstev zajema:

- *sponzorstvo*
- *donacije*
- *zapuščine*
- *članarine*
- *članske programe (npr. izlete, predavanja itd.)*
- *prireditve namenjene zbiranju sredstev*

Drugi viri zajemajo:

- *prihodke od priznanj ali denarnih nagrad (npr. turistične nagrade, muzejske nagrade itd.)*
- *investicijske prihodke*
- *prihodke od bančnih obresti*
- *odprodajo predmetov (inventarja)*
- *parkirnine*

Kazalci uspešnosti

Delež lastnih prihodkov (ali stopnja povračila): kazalec uspešnosti kaže delež lastnih prihodkov kot % vseh obratovalnih stroškov. Višji odstotek lastnih prihodkov pomeni, da je muzej bolj sposoben izkoriščati in upravljati možnosti za ustvarjanje lastnih prihodkov. Višji lastni prihodki pomenijo, da ima muzej na razpolago več sredstev, vendar financerji naj ne bi zmanjšali subvencij v odvisnosti od prihodkov, ki jih muzeji lahko sami ustvarjajo.

k.u. : $delež\ lastnih\ prihodkov\ (\%) = \frac{lastni\ prihodki}{obratovalni\ stroški} \times 100\%$

Delovna skupina predlaga delež lastnih prihodkov v razponu od 10 do 20 %.

Prihodki trgovine na obiskovalca na leto: kazalec uspešnosti meri učinkovitost muzejske trgovine pri prodaji blaga obiskovalcem.

k.u. : $\frac{prihodki\ trgovine\ na\ obiskovalca\ na\ leto}{skupno\ število\ obiskovalcev}$

Prodaja vstopnic na obiskovalca na leto: kazalec uspešnosti meri učinkovitost prodaje vstopnic in politike povezane z njo.

k.u. : $\frac{prodaja\ vstopnic\ na\ obiskovalca\ na\ leto}{skupno\ število\ obiskovalcev}$

3.2.5 Odhodki

Obratovalni stroški zajemajo vse stroške delovanja muzeja z vsemi stroški dela, tekočimi izdatki in s skupnimi izdatki za programe in zagotovitev javnih storitev.

Minimalni standardi

Kot minimalni standard in za lažje ocenjevanje poslovanja ter za primerjavo proračuna z stroškovnimi tokovi morajo muzeji opredeliti naslednje **kategorije stroškov**:

- *stroški dela*
- *tekoči stroški*
- *splošni nabavni stroški*
- *stroški nege zbirk*
- *stroški programov*
- *stroški trženja*
- *stroški posebnih investicij ali nabav*
- *drugi stroški*

Stroški dela zajemajo:

- *plače (zaposlenih)*
- *plače zaposlenih pri projektnem delu (razdeljene po funkcijah)*
- *prispevke socialnega zavarovanja*
- *ugodnosti in nadomestila*
- *bonuse*
- *usposabljanje*
- *potne stroške*
- *druge stroške*

Tekoči stroški zajemajo:

- *najemnine*
- *splošno zavarovanje (za vsa tveganja)*
- *vzdrževanje stavb (vključno s popravili)*
- *storitve in vzdrževanje IT*
- *vzdrževanje opreme*

- *priključke (elektriko, vodo, ogrevanje, komunalo)*
- *telefon in komunikacije*
- *uprava (npr. pisarniški material)*
- *drugo (npr. zunanje izvajalce)*

Splošni nabavni stroški

- *oprema do 500 €*
- *oprema nad 500 €*

Stroški zbirk

- *nega zbirk*
- *nakup predmetov za zbirke*
- *zavarovanje zbirk*
- *stroški izposojanja (npr. prevoz, embalaža, rokovanje)*
- *pridobitve (knjižnica)*
- *sistemsko vzdrževanje (knjižnica)*
- *drugo (npr. zunanji izvajalci)*

Stroški raziskovanja

- *publikacije*
- *posebni projekti (npr. arheološka izkopavanja)*
- *drugo*

Stroški programov

- *razstave*
- *izobraževalne aktivnosti (nabava opreme in materialni stroški)*
- *prireditve*
- *drugo (npr. zunanji izvajalci)*

Stroški trženja

- *odnosi z javnostjo*
- *oblikovanje*

- *oglaševanje*
- *izdelava promocijskega gradiva*
- *distribucija*
- *drugo (npr. zunanji izvajalci)*

Posebni investicijski ali nabavni stroški

- *restavriranje ali prenova stavb*
- *prizidki k stavbi*
- *nakup opreme visoke vrednosti*
- *drugo*

Drugi stroški

- *bančni stroški*
- *obresti*
- *nabave blaga (za trgovino)*
- *izdelava blaga (za trgovino)*
- *ankete obiskovalcev, analize obiskovalcev*
- *svetovanje*

Kazalci uspešnosti

Izdatki na obiskovalca: kazalec uspešnosti meri učinkovitost muzeja glede izdatkov na obiskovalca v primerjavi s skupnimi izdatki in se izračuna kot obratovalni strošek na obiskovalca na leto

k.u. :
$$\text{Izdatki na obiskovalca} = \frac{\text{skupni izdatki}}{\text{število obiskovalcev na leto}}$$

Izdatki za vzdrževanje stavb na kvadratni meter: kazalec uspešnosti, ki meri gospodarnost stroškov vzdrževanja na kvadratni meter. Stroški vzdrževanja so del tekočih stroškov in so skupni izdatki za vzdrževanje stavb, vključno s čiščenjem in z vsemi stroški storitev vzdrževanja, ki ga opravljajo zunanji izvajalci (razen IT).

k.u. :
$$\text{izdatki na m}^2 = \frac{\text{izdatki za vzdrževanje}}{\text{skupna površina muzeja v m}^2}$$

Izdatki za razstave na kvadratni meter: kazalec uspešnosti, ki meri stroške razstav na kvadratni meter in ki je pomemben zlasti za načrtovanje občasnih razstav in posodabljanje prostorov stalne razstave.

$$\text{k.u. : } \frac{\text{izdatki na m}^2 = \text{skupni izdatki za razstave} : \text{skupna površina razstavnih prostorov v m}^2}$$

Delež izdatkov za usposabljanje kadrov (kot % vseh stroškov dela): kazalec uspešnost, ki meri angažiranost muzeja za vlaganje v prihodnost zaposlenih.

$$\text{k.u. : } \frac{\text{stopnja izdatkov za usposabljanje} = \text{izdatki za usposabljanje} : \text{skupni stroški dela} \times 100\%}$$

Izdatki za usposabljanje na zaposlenega: kazalec uspešnosti, ki meri delež sredstev za usposabljanje, ki se letno porabi na zaposlenega.

$$\text{k.u. : } \frac{\text{izdatki za usposabljanje} : \text{število zaposlenih (preračunano na zaposlitve za polni delovni čas)}}$$

Delež izdatkov za trženja (kot delež vseh operativnih izdatkov): kazalec uspešnosti, ki meri delež izdatkov za trženje v primerjavi s skupnimi izdatki

$$\text{k.u. : } \frac{\text{delež izdatkov za trženje} = \text{izdatki za trženje} : \text{skupni operativni izdatki} \times 100\%}$$

Delovna skupina predlaga, da naj bi muzeji porabili ca. 3 do 5 % operativnega proračuna za aktivnosti trženja.

Stroški trženja na obiskovalca na leto: kazalec uspešnosti podrobno prikazuje (ne)učinkovito rabo sredstev za trženje (največja možna korist izdatkov – višji stroški trženja pomenijo višje število obiskovalcev).

$$\text{k.u. : } \frac{\text{stroški trženja} : \text{število obiskovalcev}}$$

3.3 Kadri

Strokovno upravljanje človeških virov je skupek sredstev, ki pomagajo načrtovati, organizirati in razporediti kadrovske vire za vse aktivnosti v muzeju in se v glavnem ukvarja z zaposlenimi za polni in krajši delovni čas. Za vse kazalce uspešnosti zaposlenih je treba število zaposlenih preračunati na zaposlitve za polni delovni čas.

Minimalni standardi

Kadrovska politika, ki zajema naslednje:

- *organizacijsko strukturo (vključno z dislociranimi enotami)*
- *zaposlovanje za polni in krajši delovni čas*
- *opise delovnih mest (za vse položaje)*
- *usposabljanje in razvoj kadrov*
- *evalvacijo uspešnosti kadrov*
- *Zakon o delovnih razmerjih (ULRS, št.42/2002, 103/2007)*
- *Ravnanje po ICOMovem kodeksu muzejske etike*
- *plače in ugodnosti*
- *prostovoljce (glej spodaj)*
- *varstvo pri delu*

3.3.1 Organizacijska struktura

Organizacijska ali kadrovska struktura opisuje razmerja med zaposlenimi v muzeju in mora odražati poslanstvo in cilje muzeja. Strukturo muzeja danes opredelijo njegove različne funkcije, ne več toliko kustodiat ali akademske stroke; struktura mora biti dokaj prožna zaradi sodelovanja med oddelki in za bodoči razvoj.

Organigram muzeja prikazuje glavne funkcije muzeja, oddelki so lahko razdeljeni takole:

- vzdrževanje
- storitve in programi za obiskovalce
- zbirke
- podporne službe in uprava
- komunikacije

Organigram kadrov podrobno prikazuje kadrovska mesta, razmerja med njimi in glavno linijo komunikacije. V muzejih so najbolj običajne hierarhične ali matrične strukture organiziranosti.

Minimalni standardi

Organizacijska struktura mora podrobno opisati:

- *funkcije vsakega oddelka (funkcijski grafikon)*
- *kadrovska mesta (organigram kadrov)*
- *razmerja in strukturo poročanja med kadrovske mesta (linijsko vodenje)*

3.3.2 Delovna mesta

Kadrovska mesta opisujejo človeške vire, ki so potrebni za učinkovito delovanje muzeja kot javnega zavoda.

Muzeji lahko določajo naslednje različne kategorije (in podkategorije) kadrov:

Zbirke, razstave in raziskovanje

(vsi zaposleni, ki delajo z zbirkami)

- kustosi
 - kustosi zbirk
 - kustosi razstav
 - kustosi dokumentacije
- drugo osebje v dokumentaciji (tehnik, registrator, dokumentalist)
- konservatorji

- razstavna politika (zajema oblikovalce, koordinatorje projektov itd.)
- osebje knjižnice in arhiva

Izobraževalni programi

(zaposleni, ki delajo z javnostjo)

- kustosi pedagogi
- posredniki (komunikacija, animator, vodič)
- osebje za prireditve

Delovanje

(zaposleni, ki vodijo delovanje muzeja)

- direktor
- osebje za trženje in odnose z javnostjo
- osebje za storitve za obiskovalce
- osebje za vzdrževanje
- osebje za IT

Podporne službe

(pomožno osebje v podporo delovanja muzeja)

- uprava
- kadrovska služba
- finančna služba
- fotograf

Drugo podporno osebje

- vratar
- voznik
- kurir
- pazniki in varnostniki

- vodja požarne varnosti
- vodja varnostne službe
- prodajalci v trgovini

Minimalni standardi

Natančni opisi delovnih mest, ki podrobno navajajo:

- *namen delovnega mesta*
- *vlogo in odgovornosti*
- *potrebna znanja in kvalifikacije*
- *plačni razpon*
- *ugodnosti*
- *delovni čas*

Vsak zaposleni mora imeti pogodbo o zaposlitvi, ki določa pogoje njegovega dela, med drugim:

- *naziv*
- *glavne poklicne odgovornosti*
- *odgovornosti nadzora (če jih ima)*
- *običajni delovni čas*
- *podrobnosti o plači*
- *ugodnosti*
- *posebna določila glede bolniške odsotnosti, dopusta, pritožb itd.*
- *pokojninsko shemo*
- *odpovedni rok*
- *disciplinske postopke*

Kazalca uspešnosti

Stopnja zaposlenih (na 1.000 obiskovalcev): kazalec uspešnosti, ki podrobno pokaže, koliko je zaposlenih v primerjavi s številom obiskovalcev in stopnjo učinkovitosti uporabe teh kadrov.

k.u.: *stopnja zaposlenih = število zaposlenih : 1.000 obiskovalcev*

Delež zaposlenih po kadrovskih kategorijah v %: kazalec uspešnosti prikaže razporeditev kadrovskih virov po posameznih kategorijah.

k.u.: *število zaposlenih na kategorijo kot % vseh zaposlenih*

3.3.3. Uspešnost kadrov

Vsi zaposleni v muzeju morajo biti sposobni opravljati svoje naloge v skladu s sprejetimi standardi in z ustreznimi merili strokovnega znanja za vsako delovno mesto. Ti standardi morajo biti določeni in merjeni tako, da je mogoče ocenjevati, kako muzej dosega postavljene cilje; za izboljšanje uspešnosti mora muzej ugotoviti, kje so pomanjkljivosti v uspešnosti kadrov in jih odpraviti s pomočjo usposabljanja in poklicnega razvoja.

Za določeno raven uspešnosti zaposlenih je seveda potrebno kakovostno delovno okolje. Vedeti morajo natančno, kaj se od njih pričakuje in pod kakšnimi pogoji so zaposleni.

Stopnja zadovoljstva zaposlenih: kazalec uspešnosti meri, kako so zaposleni zadovoljni z organizacijo in delovnim okoljem. Te podatke zbiramo z ocenami zaposlenih in z internimi anketami.

k.u.: *stopnja zadovoljstva zaposlenih = število zadovoljnih zaposlenih : skupno število anketiranih zaposlenih x 100%*

3.3.4 Razvoj in usposabljanje kadrov

Kot smo že omenili v Evalvaciji slovenskih muzejev 2006 – 2008, je za muzej nadvse pomembno, da vlaga v bodočnost zaposlenih. Pomembno je, da na poklicni razvoj in usposabljanje kadrov gleda kot na priložnost, kako se uspešno odzvati na poklicne izzive in dosegati ter ohranjati standarde visokokakovostnih storitev. V sklopu kadrovske politike morajo muzeji imeti sistem za ocenjevanje uspešnosti in zadovoljstva zaposlenih.

Kazalec uspešnosti

Število ur usposabljanja kadrov: kazalec uspešnosti, ki pokaže, koliko ur na leto je namenjenih usposabljanju kadrov. Število vključuje ure udeležbe na konferencah, seminarjih ipd.

k.u.: *skupno število ur namenjenih usposabljanju kadrov*

3.3.5 Prostovoljci

Prostovoljci lahko igrajo zelo pomembno vlogo v manjših muzejih, vendar mora veljati strategija, da prostovoljci nikoli ne nadomeščajo rednih kadrov, ampak so le dodatni, pomožni vir.

.Muzeji, ki si pomagajo s prostovoljci, morajo imeti program usposabljanja prostovoljcev, ki naj zajema naslednje:

- vrste storitev, pri katerih lahko pomagajo prostovoljci
- postopke najemanja
- dogovor oz. pogodbo s prostovoljcem z navedbo odgovornosti in delovnega časa
- povračilo stroškov
- ugodnosti
- nadzor in pomoč
- varnost in zaupnost

Muzeji morajo tudi poskrbeti za to, da so prostovoljci pri delu primerno zavarovani.

Minimalni standardi (če muzej dela s prostovoljci)

Program usposabljanja prostovoljcev

Priročnik za prostovoljno delo

Ureditev pripadajočih ugodnosti (zavarovanje)

Kazalca uspešnosti za muzeje, ki že delajo s prostovoljci

Število opravljenih ur usposabljanja prostovoljcev: kazalec uspešnosti, ki meri raven usposabljanja in njihovega napredovanja na leto.

k.u.: *skupno število ur usposabljanja prostovoljcev na leto*

Število opravljenih delovnih ur prostovoljcev: kazalec uspešnosti, ki meri raven vključevanja prostovoljcev na leto in se lahko uporablja kot argument za odpiranje novih delovnih mest.

k.u.: *skupno število opravljenih ur prostovoljcev na leto*

3.4 Trženje in odnosi z javnostjo

V muzejih moramo na trženje in odnose z javnostjo gledati kot na katalizator za oblikovanje, komuniciranje in posredovanje kakovostnih doživetij in programov, ki naj dosegajo čim širšo javnost.

3.4.1 Načrt trženja

Izdelava načrta trženja zagotovi učinkovito uporabo sredstev za trženje in usklajenost načrta s splošnimi cilji muzeja.

Minimalni standardi

V načrt trženja/komunikacije mora biti vključeno:

- analize
- analize ciljne publike
- analiza SWOT (PSNP) (prednosti, slabosti, nevarnosti, priložnosti)
- cilji trženja
- strategija in taktika
- stroški izvedbe

3.4.2 Promocijske dejavnosti

Promocijske dejavnosti so orodje komuniciranja s ciljno publiko in so lahko zelo različnih oblik.

Minimalni standardi

Načrt oglaševanje kot del skupnega načrta trženja

Promocijska orodja (tudi v drugih jezikih)

Spletna stran (tudi v tujem jeziku)

Delovna skupina predlaga, da je promocijsko gradivo in orodje, npr. brošure, letaki in spletna stran tudi v tujem jeziku (odvisno od strukture obiskovalcev).

Kazalci uspešnosti

Kazalci uspešnosti trženjskih orodij so zelo specifični za vsak muzej posebej; njihovo učinkovitost merimo v primerjavi s cilji v načrtu trženja.

Stopnja odziva: kazalec uspešnosti, ki meri stopnjo neposrednega odziva na trženjsko akcijo.

k.u. : stopnja odziva = skupno število odzivov : skupno število ciljnih oseb x 100%

Evidenca izdelanega in posredovanega gradiva: kazalci uspešnosti, ki merijo podrobnosti o količinah izdelanega in posredovanega gradiva. Podatki so pomembni za letno primerjavo trženjskih aktivnosti.

k.u. : evidenca količin = skupno število izdelanega gradiva

k.u. : evidenca količin = skupno število posredovanega gradiva

k.u. : evidenca količin = skupno število oglasov v različnih medijih

3.4.3 Tržne raziskave

Muzeji morajo poznati svoj trg in tržno okolje, iz katerega lahko pritegnejo potencialne skupine obiskovalcev. Podatki iz redno opravljenih popisov nudijo dodatno informacijo o skupnem prebivalstvu in socio demografskih podakih tako iz neposredne bližine, kot iz širše okolice.

Muzeji delujejo v konkurenčnem okolju prostočasne ponudbe in morajo imeti tudi primerljive podatke o drugih atrakcijah.

Sodelovanje z lokalnimi turističnimi organizacijami muzeju lahko daje vpogled v vedenje turistov, npr. glede vzorcev obiskov, držav izvora, trajanja obiska in razlogov za obisk.

Minimalni standardi

Izdelana analiza trga v sklopu načrta trženja

Kazalec uspešnosti

Stopnja obiska iz različnih območij: kazalec uspešnosti, ki meri delež obiskovalcev iz določene ciljne skupine ali ciljnega območja. Višja stopnja obiska iz različnih območij pomeni večje število obiskovalcev

k.u. :
$$\frac{\text{stopnja obiska iz različnih območij} = \text{število obiskovalcev iz ciljnega območja (ali ciljne skupine): skupno število prebivalcev (ali članov ciljne skupine)} \times 100\%}{100\%}$$

3.4 Sodelovanje in partnerstva

Muzeji ne morejo delovati povsem sami. Delovati morajo v formalnih in neformalnih partnerstvih in sodelovati z drugimi muzeji, lokalnimi ali regionalnimi oblastmi, nevladnimi organizacijami, zasebnimi ustanovami ali podjetji, a tudi z različnimi uporabniki in podporniki, da lahko v polni meri izpolnjujejo svoje javno poslanstvo.

Možnosti za sinergije in učinkovito uporabo virov, ki jih nudijo partnerstva in sodelovanje, se zdijo neskončne. Nekaj primerov:

- poklicne mreže
- sodelovanje z mediji
- skupni programi in prireditve

Minimalni standardi

V okviru **letnega načrta** morajo muzeji določiti proaktivni pristop k oblikovanju partnerstev in sodelovanja in tako boljšega izpolnjevanja poslanstva in ciljev.

Kazalec uspešnosti

Število oblik sodelovanja/partnerstev: kazalec uspešnosti, ki meri aktivnost muzeja glede sodelovanja v partnerstvih.

k.u. :
$$\text{skupno število partnerstev na leto}$$

3.6 Upravljanja stavb in stavbnih inštalacij

Stanje muzejske stavbe, površina njenih javnih in nejavnih con ter varnostne in zaščitne inštalacije imajo pomemben vpliv na delovanje in uspešnost muzeja.

3.6.1 Muzejski prostori in delitve površine

Muzeji imajo javne in nejavne prostore, ki morajo biti vsi dovolj veliki.

Prostori in idealno razmerje med njimi:

- **javni prostori brez zbirk** (20%): prostori za storitve za obiskovalce z dodatno ponudbo (vhodni in sprejemni prostori, sanitarije, hodniki, kavarna/restavracija, prostori za izobraževanje itd.)
- **javne zbirke** (40%): stalni in občasni razstavniki, arhivi in knjižnica (če je odprta za javnost)
- **nejavne zbirke** (20%): vsi depoji (v stavbi in na drugih lokacijah), dokumentacija zbirk, prostori za ravnanje z zbirkami, nakladalna rampa, delavnice za konserviranje, arhiv in knjižnica (če ni odprta javnosti)
- **nejavni prostori brez zbirk** (20%): vse pisarne, prostori s strojno opremo, delavnice, sejne sobe, skladišča za opremo, trgovino in kavarno/restavracijo

Minimalni standardi

Načrt prostorov muzeja (tlorisni načrt) javni prostori brez zbirk, javne zbirke, nejavne zbirke, nejavni prostori brez zbirk) in načrt za izboljšanje

Izdelava tlorisnega načrta

Kazalca uspešnosti

Razdelitev prostorov v muzeju: kazalec uspešnosti kaže razmerje med 4 segmenti, ki smo jih zgoraj opisali.

k.u. : prostorska razmerja = 4 segmenti v %

k.u. : prostor za izobraževalne aktivnosti v m²

3.6.2 Stanje stavb in postopki vzdrževanja

Dobro stanje muzejske stavbe je pomemben predpogoj za uspešno delovanje muzeja.

Veliko muzejev se nahaja v historičnih stavbah. V skladu z ZVKD-1 je potrebno v primeru posegov v stavbe ali območja, ki imajo status spomenika izdelati konservatorski načrt oziroma ravnati v skladu s smernicami Zavoda za varstvo kulturne dediščine Slovenije.

Vzdrževanje varnostnih inštalacij je treba izvajati v skladu z varnostno politiko.

Stavbe:

- zunanja lupina
- streha
- okna
- tla
- notranje stene in stropi

Stavbne inštalacije:

- električne inštalacije
- vodovodne inštalacije – sanitarije in umivalnice
- ogrevanje
- klimatske naprave
- sistem požarne varnosti
- varnostni sistem

Minimalni standardi

Načrt vzdrževanja stavb in inštalacij z rednimi pregledi

Poročila o stanju za lastnike javne infrastrukture

Kazalca uspešnosti

Evidence o stanju: kazalca uspešnosti, ki kažeta podrobnosti o stanju in izvedenih ukrepih vzdrževanja.

k.u. : evidenca o stanju = podrobni opis stanja in postopkov pregleda stavbe in inštalacij

k.u. : evidenca o stanju = podrobni opis izvedenih vzdrževalnih ukrepov

3.7 Upravljanja zaščite, varnosti in tveganj

Kot javne ustanove so muzeji odgovorni za zaščito in varnost obiskovalcev, zaposlenih, zbirk in stavb. Zato je pomembno, da so muzeji primerno opremljeni s sodobnimi tehničnimi sistemi varnosti in da so zaposleni dovolj usposobljeni za primere nasilnega vstopa in za ukrepe varstva pri delu.

Varnostni standardi vplivajo na višino zavarovalnine, ki je odvisna tudi od vrednosti zavarovanih predmetov in zavarovalnega kritja. Zato je potrebno **vrednotenje zbirk** in preveritev vrednosti.

Minimalni standardi

Varnostna politika, ki določa varnostna območja, varnostno infrastrukturo in opremo, redne in izredne postopke:

- alarmni načrt in sistem (za primer požara, poplave, bombe, grožnje)
- alarmni načrt in sistem (za primer vloma ali nasilnega vstopa)
- priročnik za izredne razmere

Priročnik za uporabo in vzdrževanje varnostnih naprav

Politika varstva pri delu

Nadzor strokovnjakov nad izvajanjem navodil (navodila za uporabo strojev, naprav ipd.)

Kazalci uspešnosti

Varnostni sistemi: kazalec uspešnosti, ki podrobno navaja obseg in razpoložljivost nameščenih varnostnih sistemov.

k.u. : obseg varnostnih sistemov = podrobni opis nameščenih varnostnih sistemov

k.u. : stanje varnostnih sistemov = podrobni opis starosti, delovanja in obsega varnostnih naprav

Evidence vzdrževanja: kazalec uspešnosti, ki podrobno navaja izvedene ukrepe vzdrževanja.

k.u. : evidence vzdrževanja = podrobni opis vzdrževanja varnostnega sistema

Evidence o usposabljanju zaposlenih: kazalec uspešnosti, ki navaja podrobnosti o obsegu usposabljanja zaposlenih za varstvo pri delu in varnost.

k.u. : evidence usposabljanja = podrobna dokumentacija o usposabljanju zaposlenih (požarne vaje, postopki v sili itd.)

4. Upravljanje zbirk in raziskovanje

Zbirke so predpogoj za to, da se ustanova lahko opredeli kot muzej ali umetnostna galerija. Predmeti, ki jih hrani, določajo profil posameznega muzeja in težišče njegovih zbirk.

Upravljanje zbirk zajema:

- zbiranje
- dokumentiranje
- varovanje
- raziskovanje

Strokovno upravljanje zbirk daje podlago za primerno uporabo in interpretacijo. Vse programske aktivnosti morajo biti organizirane v skladu s **politiko upravljanja zbirk** muzeja, ki določa obseg in omejitve uporabe zbirk in standarde glede pridobivanja, dokumentiranja, ohranjanja, varnosti in upravljanja.

Muzeji morajo imeti **tudi politiko za revizijo upravljanja zbirk**, ki naj zajema naslednje postopke:

- dokazati fizični obstoj predmetov
- posodobitev podatkov o posameznih predmetih (s časovnico)

- ukrepi, če se ugotovi, da nek predmet manjka, je poškodovan ali napačno dokumentiran
- inventuro mora opraviti ali vsaj spremljati oseba, ki ne pripada osebju, odgovornemu za dokumentacijo in vpis zbirk.

4.1 Obseg zbirk in pridobivanje predmetov

4.1.1 Zbirke

Samo uradno dokumentirani predmeti z zapisi v akcesijsko ali inventarno knjigo so del stalnih zbirk muzeja.

V Sloveniji Ministrstvo za kulturo vodi register dediščine. Premična dediščina se lahko dodatno razglašča za kulturni spomenik, čim so predmeti vpisani v inventarno knjigo akreditiranega muzeja.

Vsi predmeti državnih muzejev, ki so inventarizirani, so nacionalno bogastvo.

Obravnavati je treba problematiko vrednotenja zbirk, zavarovanja in sistema odškodnine – verjetno v kontekstu izsledkov Ekspertne delovne skupine OMC za mobilnost zbirk.

Odločitve o **deakcesiji** in odstranitvi predmeta iz stalne zbirke morajo biti skrbno pretehtane v skladu z zakonskim okvirjem muzeja.

Muzejske zbirke so različnih profilov glede na težišče zbirk, ki pomenijo kvantitativno in kvalitativno prevlado predmetov iz določene kategorije zbirk, npr. umetnost in uporabna umetnost, arheologija, etnologija, zgodovina, naravoslovje in geologija, znanost in tehnologija.

Minimalni standardi

Strategija razvoja zbirk, ki določa kvantitativno in kvalitativno dopolnjevanje zbirk.

Kazalec uspešnosti

Poročilo o zbirkah: kazalec uspešnosti podrobno opisuje razvoj zbirk in v čem odstopa od politike razvoja zbirke.

k.u.: poročilo o zbirkah = podrobna dokumentacija o (kvantitativnem in kvalitativnem) dopolnjevanju zbirk

4.1.2 Pridobivanje predmetov

Pridobivanje ali akcesija pomeni sprejemanje stvari/predmetov v stalne zbirke muzeja z nakupi, donacijami, iz arheoloških izkopavanj ali zapuščin.

Nove pridobitve je treba vpisati v akcesijsko in inventarno knjigo muzeja.

Minimalni standardi

Politika pridobivanja predmetov, določa vrste gradiva, ki jih bo muzej pridobival za svoje stalne zbirke v skladu s **strategijo razvoja zbirk, z navodili za pridobivanje gradiva**, s pravili za sprejemanje ponudb in izbiranje med njimi. Obsega tudi navodila za dodatno skladiščenje, stroške prevoza in konserviranja. Politika naj določa tudi, koliko časa lahko največ preteče med dokumentacijo ob vходу predmeta in zaključeno inventarizacijo.

Kazalci uspešnosti

Število pridobitev: kazalec uspešnosti, ki dokumentira število pridobljenih predmetov.

k.u.: število predmetov pridobljenih z nakupom na leto

k.u.: število predmetov pridobljenih z nakupi v primerjavi s skupnimi sredstvi za nakupe

k.u.: število predmetov prejetih iz donacij, ki so v skladu s težiščem zbirk

4.2 Dokumentacija

Dokumentiranje predmetov pomeni zbiranje in zapisovanje podatkov o predmetih na različnih ravneh in njihovo shranjevanje v analognem in/ali digitalnem sistemu, ki omogoča nemoten dostop do njih.

Inventarne in akcesijske knjige so srce vsakega muzeja in predpogoj za raziskovanje, za predstavitve in širjenje znanja.

Muzej mora v vsakem trenutku natančno vedeti, za katere predmete odgovarja po zakonu in kje se vsak posamezni predmet nahaja. Potrebuje sistem inventarizacije s priročnikom za postopke, po katerih poteka delo zaposlenih, ki se ukvarjajo z dokumentiranjem na vseh ravneh.

[Naslednji korak bi bilo sprejetje politike katalogizacije, ki jasno definira raven in globino katalogizacije, ki je primerna za posamezno zbirko in tako zagotovi doslednost. Navedeno naj

bo tudi koliko časa lahko največ preteče med pridobivanjem predmeta in zaključnim kataloškim zapisom.]

Dokumentacijski standard Spectrum za muzeje v VB razlikuje med:

vhodom predmeta: postopek dodelitve številke predmetu, ki še ni del stalnih zbirk in zapisovanje ključnih podatkov o njem v akcesijsko ali inventarno knjigo; podatki se naknadno dopolnjujejo.

katalogizacijo: zbiranje in vzdrževanje ključnih podatkov, ki formalno istovetijo in opisujejo predmete in zgodovine predmetov z namenom natančne določitve pomena vsakega predmeta.

Minimalni standardi

Dokumentacijski načrt s časovnico

Sistem za pregled inventarja ki zagotovi shranjevanje sproti posodobljenih podatkov o vseh predmetih in njihovi lokaciji, za katere je muzej po zakonu odgovoren.

Politika katalogizacije z jasno opredelitvijo ravni in globine katalogizacije, ki sta primerni za zbirko in tako zagotoviti doslednosti. Navedeno naj bo tudi, koliko časa lahko največ preteče med pridobitvijo predmeta in zaključnim kataloškim zapisom (za dobro prakso).

Kazalci uspešnosti

Stopnja dokumentiranosti: kazalec uspešnosti, ki meri stopnjo dokumentiranih predmetov v primerjavi z vsemi predmeti v zbirki.

$$\text{k.u. : } \frac{\text{stopnja dokumentiranosti} = \text{skupno število dokumentiranih predmetov} : \text{skupno število vseh predmetov} \times 100\%}$$

Katalogizirani predmeti: kazalec uspešnosti, ki dokumentira število (analogno ali digitalno) katalogiziranih predmetov

$$\text{k.u. : } \frac{\text{katalogizirani predmeti} = \text{število vseh digitalno dokumentiranih predmetov}}$$

$$\text{k.u. : } \frac{\text{katalogizirani predmeti} = \text{število vseh analogno katalogiziranih predmetov}}$$

Inventarizacija: kazalec uspešnosti, ki meri število inventariziranih predmetov na kustosa in/ali na dokumentalista:

$$\text{k.u. : } \frac{\text{število inventariziranih predmetov na kustosa na leto}}$$

$$\text{k.u. : } \frac{\text{število inventariziranih predmetov na dokumentalista na leto}}$$

4.3 Nega zbirk

Nega zbirk zajema vse strokovno sprejete metode za zaščito predmetov pred poškodbami in propadanjem. Med drugim so to konservacija predmetov, redna in temeljita kontrola in spremljanje mikroklimatskih pogojev v razstavnih prostorih in depojih, varnostni ukrepi v razstavnih prostorih in depojih, jasno obveščanje o pravih ravnanja s predmeti in jasno opredeljeni postopki za prevoz predmetov.

Konservatorji – interni in zunanji – morajo usposobiti odgovorne zaposlene za ravnanje s predmeti, prevoz in preventivne ukrepe.

V **politiki konservacije predmetov** muzej določa dolgoročne kakovostne standarde za preventivno konservacijo, kurativno konservacijo in restavriranje, kakor tudi primeren raspored za vizualne inšpekcije zbirk, ki se opravljajo v določenem časovnem razmiku.

Minimalni standardi

Politika nadzora in spremljanje mikroklimatskih pogojev določa stopnjo in časovni razmik za kontrolo temperature, relativne vlage, osvetljenosti in polutantov v razstavnih prostorih in depojih v okviru preventivne konservacije in postopke zbiranja ter shranjevanja podatkov za dolgoročno opazovanje in oceno stanja.

Politika preverjanja stanja predmetov določa primere (npr. posojanje predmetov, razstave) in standarde ter metode za preverjanje stanja predmetov, ki se mora zapisati v poročilo o stanju.

Kazalci uspešnosti

Skupno število predmetov ocenjenih za konservacijo: kazalec uspešnosti, ki dokumentira skupno število predmetov ocenjenih za konservacijo.

k.u. : skupno število predmetov ocenjenih za konservacijo

Konservacija predmetov: kazalec uspešnosti, ki dokumentira število konserviranih predmetov na leto in/ali na konservatorja in/ali v primerjavi s sredstvi namenjenimi konservaciji.

k.u. : skupno število konserviranih predmetov na leto

k.u. : skupno število konserviranih/obdelanih predmetov : število zaposlenih za konservacijo

k.u. : sredstva za konservacijo : skupno število konserviranih predmetov

4.4 Raziskovanje

Zbirke so pravi zaklad za razvijanje raziskav in dopolnjevanje **podatkovne baze kulturne dediščine**. Muzeji izsledke raziskav posredujejo s predstavitvami zbirk in v raznih publikacijah (glej poglavje 5.1).

Minimalni standardi

Načrt raziskav v muzejih, ki zajema vse zbirke

Kazalci uspešnosti

Raziskovalni projekti: kazalec uspešnosti, ki meri raziskovalno dejavnost muzeja

k.u. : število raziskovalnih projektov za muzejske zbirke

k.u. : število zaposlenih vključenih v raziskovalne projekte

k.u. : število strokovno recenziranih publikacij na leto

k.u. : število znanstvenih publikacij na kustosa

5. Uporaba zbirk – Programi in širjenje znanja

Pomembna sestavina poslanstva muzejev kot ustanov v službi javnega interesa je zagotavljanje dostopa različnim segmentom družbe do:

- slovenske premične kulturne dediščine
- relevantnih podatkov in baze znanja muzeja

Razpon programov in storitev in tudi njihova kakovost sta zelo pomembna za splošno uspešnost muzeja.

Programi, storitve, metode in nosilci širjenja znanja so naslednji:

- razstave
- izobraževanje
- posebni programi in prireditve
- publikacije
- informacijske in svetovalne storitve

Druge storitve, za katere se zbirke uporabljajo, med drugim za ustvarjanje prihodkov, so:

- izposoja
- avtorske pravice za reprodukcije
- reprodukcije in replike

Muzej mora imeti **politiko uporabe zbirk**, ki določa uporabo za raziskovanje, razstavljanje, interpretacijo ali izobraževanje; zagotoviti je treba stalno odgovornost za predmete, za dokumentacijo povezano z njimi in za vzdrževanje evidence o uporabi in uporabnikih zbirk.

5.1 Razstave

Muzeji izpolnjujejo svoje naloge prezentacije in interpretacije zbirk na stalnih in občasnih razstavah v zadostno velikih razstavnih prostorih, ki so opremljeni s sodobnimi varnostnimi sistemi in kjer so zagotovljeni optimalni mikroklimatski pogoji.

V **razstavnih politikah** morajo biti opredeljeni:

- cilji razstavnega programa
- filozofija prezentacije in izobraževanja
- število, frekvenca, velikost in vsebinski obseg občasnih razstav

5.1.1 Stalne razstave

Stalne razstave so dolgoročne trajne prezentacije glavnih delov muzejskih zbirk v skladu s težiščem zbirk in z izjavo o poslanstvu muzeja.

Interpretacije in postavitve zbirk morajo ustrezati sodobnim muzeološkim metodologijam in pristopom. Redne prilagoditve in občasne prenove postavitve so zelo priporočljive, ker prezentacije zbirk tako postanejo atraktivnejše.

Minimalni standardi

Načrt stalnih razstav določa teme, cilje in pomene vseh stalnih razstav, za spremembe ali prenovo obstoječih postavitvev in za bodoče postavitve.

Kazalci uspešnosti

Delež razstavljenih predmetov: kazalec uspešnosti, ki meri število razstavljenih predmetov v primerjavi s skupnim številom predmetov v fondu muzeja.

k.u.:
$$\text{delež razstavljenih predmetov} = \frac{\text{število razstavljenih predmetov}}{\text{skupno število predmetov}} \times 100\%$$

Stalne razstave: kazalci uspešnosti, ki merijo aktivnost muzeja pri razvijanju stalnih razstav.

k.u.:
$$\text{število stalnih razstav}$$

k.u.:
$$\text{število stalnih razstav postavljenih od leta 2000 naprej}$$

k.u.:
$$\text{število prenovljenih stalnih razstav od leta 2000 naprej}$$

k.u.:
$$\text{število stalnih razstav v dislociranih enotah}$$

5.1.2 Občasne razstave

Občasne razstave, so posvečene posebnim ali aktualnim temam in so na ogled samo za omejeno obdobje. Privlačijo nove in stalne obiskovalce.

Muzeji nudijo:

- razstave, **ki jih sami postavljajo**
- **jih postavljajo s partnerjem**

- **gostujoče razstave**

Poleg tega muzeji včasih organizirajo:

- **občasne razstave v dislociranih enotah** ali v drugih ustanovah
- **potujoče razstave** (običajno s partnerjem)

Minimalni standardi

Načrt občasnih razstav, ki za vsako razstavo določa glavno ciljno skupino, vrsto izobraževalnih dejavnosti, posebne programe in publikacije, skupne stroške in pričakovano število obiskovalcev.

Kazalci uspešnosti

Ocena razstav: kazalec uspešnosti, ki pokaže podrobnosti:

k.u. : o številu obiskovalcev

k.u. : o stopnji zadovoljstva obiskovalcev

k.u. : o stroških na m²

k.u. : o strukturi obiskovalcev

k.u. : o številu dni trajanja občasnih razstav

5.2 Izobraževanje, posebni programi in prireditve

Muzejsko izobraževanje niso samo vodeni ogledi in druge izobraževalne aktivnosti, ampak tudi zagotovitev pojasnil vseh vrst in posebnih publikacij.

Za inovativne in kakovostne izobraževalne aktivnosti naj bi muzeji imeli primerno usposobljene kustose pedagoge.

Politika **izobraževanja in interpretacije**, ki je del razstavne politike in ki jo napiše skupina kustosov in kustosov pedagogov, določa standarde interpretacije in obseg izobraževalnih programov za stalne in občasne razstave (ter načrt za izboljšanje, če je potreben).

5.2.1 Izobraževalni programi

Vrsta programa in metodološki pristop sta odvisna tako od ciljne skupine kot od cilja programa.

Šolske skupine imajo drugačne potrebe kot družine ali skupine upokoencev.

Dve glavni načeli sta:

- ali se osredotočimo na prenos informacij ali znanja od kustosa pedagoga na publiko
- ali na izmenjavo izkušenj in vključevanje udeležencev

Možni programi so:

- **splošni vodeni ogledi** – klasična oblika, ki obiskovalcem posreduje osnovne informacije in strokovno znanje v »enosmernem« postopku.
- **posebni ogledi** uporabljajo isto metodo kot splošni vodeni ogledi, a so posvečeni izbranim temam.
- **interaktivni programi** skušajo aktivirati udeležence in niso osredotočeni na »enosmerni« prenos informacij.
- **delavnice** so aktivnosti v majhnih skupinah z uporabo ustvarjalnih in interaktivnih metod vseh vrst.
- **zunanji (outreach) programi** so aktivnosti muzejev, ki so oblikovane za to, da privlačijo nove ali izredne skupine javnosti. Izvajajo se v muzeju ali na drugi lokaciji.

Služiti javnosti pomeni, da naj bi muzeji večino programov ponujali redno in jih oglaševali kot muzejske programe, kakor tudi programe »po naročilu«, za katere se morajo zainteresirani prijaviti.

Minimalni standardi

Načrt izobraževalnih aktivnosti v skladu s politiko izobraževanja in z nalogami izobraževanja muzejske publike.

Kazalci uspešnosti

Evalvacija izobraževalnih programov: kazalci uspešnosti, ki podrobno ponazarjajo:

k.u.: obseg redno ponujenih izobraževalnih programov

k.u.: število udeležencev na program

k.u.: razmerje med vnaprej rezerviranimi in redno ponujenimi programi

k.u. : delež pogostih uporabnikov rezerviranih programov

k.u. : stopnja zadovoljstva uporabnikov

5.2.2 Pojasnila (ponazorila)

Pojasnila za boljše razumevanje in uporabo razstav, ki v različnih oblikah podajajo informacije o vsebinah in predmetih v razstavnih prostorih:

- napisi ob predmetih
- tekstovni panoji (po sobah)
- tekstovni panoji (po temah)
- informativni listi po sobah
- film/video
- avdio postaje
- terminali
- avdio vodniki.

Minimalni standardi

Obseg pojasnil v skladu s standardi, ki so opredeljeni v politiki izobraževanja in interpretacije.

Pojasnila v drugih jezikih v skladu s potencialnim turističnim trgom.

Kazalci uspešnosti

Pojasnila: kazalca uspešnosti, ki dokumentirata obseg, kakovost in pojasnila v drugih jezikih:

k.u. : obseg in kakovost pojasnil

k.u. : pojasnila v drugih jezikih

5.2.3 Posebni programi in prireditve

Posebni programi in prireditve so področje muzejskih aktivnosti, ki se vse bolj širi.

Vsi posebni programi, npr. predavanja, pogovori, koncerti, predpremiere filmov, seminarji in konference, morajo biti vsebinsko povezani z zbirko ali z razstavno temo.

Muzeji organizirajo tudi druge prireditve: slavnostne večerje za zbiranje sredstev ali rojstnodnevne zabave otrok; razen otvoritev razstav te prireditve niso nujno povezane z muzejskimi programi. Kljub temu prispevajo k izboljšanju podobe muzeja kot prostora, ki ga je vredno obiskati in se celo istovetiti z njim.

Minimalni standardi

Načrt posebnih programov v sklopu načrta občasnih razstav v letnem načrtu.

Kazalec uspešnosti

Število posebnih programov: kazalec uspešnosti, ki meri število posebnih programov in prireditev po kategorijah:

k.u. : *število posebnih programov in prireditev po kategorijah*

5.3 Publikacije

Publikacije so pomembni dosežki muzejskega raziskovanja; posvečene so temam, ki ustrezajo zbirkam in aktivnostim širjenja znanja v znanstvene in/ali izobraževalne namene. Služijo prenosu znanja in nekatere publikacije, npr. vodniki ali katalogi, pomagajo obiskovalcem pri odkrivanju muzeja in njegovih zbirk.

V muzejih naj bi imeli na prodaj naslednje publikacije:

- knjige (ustrezne zbirkam ali temam muzejskih programov)
- muzejske letopise in periodiko
- kataloge zbirk in razstav
- vodnike
- informativne pakete

Minimalni standardi

Načrt publikacij v sklopu letnega načrta

Kazalec uspešnosti

Število publikacij v prodaji: kazalec uspešnosti, ki meri število publikacij v prodaji:

k.u.: število novih publikacij v prodaji na leto

5.4 Informacijske in svetovalne storitve

Naloga javne službe ni samo, da zagotavlja dostop do razstavljenih in shranjenih zbirk, ampak tudi do vseh informacij o njih.

Muzejske knjižnice, arhivi in spletne strani so pomembne posrednice informacij. Strokovno znanje in nasvete lahko nudijo kustosi in drugi zaposleni po (e-) pošti ali po dogovoru.

Minimum Standard

Dostop do knjižnice in arhiva

Dostop do strokovnih nasvetov in shranjenih predmetov za raziskovanje

Spletna stran z informacijami o tem, kako dobiti dostop do posebnih podatkov o zbirkah

Kazalci uspešnosti

Število obiskovalcev knjižnice in arhiva: kazalca uspešnosti, ki merita število obiskovalcev knjižnice in arhiva:

k.u.: število obiskovalcev knjižnice in arhiva

k.u.: število strani povezanih z zbirkami, dodanih spletni strani muzeja na leto

5.5 Druga uporaba in storitve

Ob skrbnem načrtovanju in pripravah se zbirke in prostori lahko uporabljajo tudi za razne druge aktivnosti (ki lahko ustvarjajo prihodke):

- izposoja
- dajanje v najem

- prireditve za zunanje
- aktivnosti sponzorjev
- aktivnosti partnerjev v oblikah sodelovanja
- produkcije filmov/ televizijskih oddaj
- reprodukcije in publikacije vseh vrst, tudi na spletni strani muzeja
- reprodukcije in replike, ki se prodajajo v muzeju in drugod

Mobilnost predmetov za občasne razstave se povečuje. Večina muzejev sodeluje z drugimi muzeji in zato ni nujno, da zaračunavajo izposojevalnine, ker jim drugi muzeji v zameno posojajo predmete. Zato je pomembno, da se jasno določajo pogoji posojanja in stroški, ki lahko nastanejo, npr. za prevoz ali dodatno rokovanje s predmeti.

Dosledno je treba upoštevati avtorske pravice.

Vsaka posamezna aktivnost mora biti usklajena z nalogo muzeja, da varuje kulturno dediščino in z ICOMovim etičnim kodeksom. Nobeno dejanje ne sme kršiti etičnih načel ali škodovati ugledu muzeja.

Minimalni standardi

Poročilo o izposoji je dokument, ki ga mora potrditi izposojevalec in ki določa pogoje za posojanje, zlasti sposobnost, da zagotovi sprejemljivo raven varnosti in zaščite predmetov v vsakem trenutku in povsod od takrat, ko predmet zapusti svoje mesto v muzeju in dokler se tja ne vrne.

Dokument o pristojbinah, stroških in uporabi avtorskih pravic do predmetov

Dokument o upravljanju pravic

Kazalci uspešnosti

Posojanje predmetov: kazalec uspešnosti, ki ponazarja posojevalno dejavnost muzeja, učinkovitost stroškov izposoje in raven sodelovanja z drugimi muzeji/ustanovami:

k.u. : število izposojenih predmetov na leto

k.u. : učinkovitost stroškov se meri kot prihodki od izposoje = skupni prihodki od posojanja – skupni nastali stroški

6. Obiskovalci in storitve zanje

Razlog za obisk muzeja ni več samo formalna izkušnja učenja; obiskovalci v muzejih tudi pričakujejo razvedrilo in socialno interakcijo, želijo tu srečati prijatelje in se aktivno udeležiti prireditev in drugih ponujenih programov.

Muzeji morajo:

- se odločiti, komu ponujajo svoje programe,
- poznati svoje obiskovalce, koliko obiskovalcev posameznih kategorij obiše muzej in/ali uporablja muzejske storitve,
- nenehno izboljševati svoje programe,
- zagotoviti kakovostne storitve za obiskovalce tako, da so njihova doživetja prijetna, visoke kakovosti in jim ostanejo v spominu
- zadovoljiti obiskovalce do take mere, da postanejo pogosti obiskovalci, prijatelji muzeja in ga priporočajo drugim.

To je samo nekaj razlogov, zakaj morajo muzeji vedeti več o dejanskih in potencialnih obiskovalcih.

6.1 Obiskovalci

Uporabniki muzeja so vsi tisti, ki imajo lahko korist od storitev, ki jih muzej nudi v svojih prostorih ali virtualno na spletni strani muzeja.

6.1.1 Kategorije in števila obiskovalcev/uporabnikov

Kategorije uporabnikov:

- obiskovalci stalnih razstav
- obiskovalci občasnih razstav
- obiskovalci, ki se udeležijo izobraževalnih programov
- udeleženci posebnih programov ali prireditev
- gostje v kavarni/restavraciji ali muzejski trgovini

- virtualni obiskovalci, ki dostopajo do muzeja in njegovih podatkov po internetu
- raziskovalci ali študenti, ki uporabljajo muzejsko knjižnico, arhiv in/ali depoje
- raziskovalci ali študenti, ki obišejo zaposlene zaradi nasveta

Nadaljnja kategorija uporabnikov so udeleženci prireditve v organizaciji druge institucije:

- oddaja prostorov v najem
- aktivnosti sponzorjev
- aktivnosti partnerjev v sodelovanju

Na število obiskovalcev lahko gledamo kot na pokazatelj splošne uspešnosti muzeja in se pogosto navaja kot dokaz o uspešnosti in priljubljenosti. Vendar število teh obiskovalcev še zdaleč ni edini pokazatelj uspešnosti razstave, programa ali muzeja kot celote. Ker muzeji svoje razstave in programe namenjajo javnosti in glavnim ciljnim skupinam, je število obiskovalcev samo delno merilo uspešnosti, ki pomaga izboljšati kakovost storitev. V tem kontekstu prihodki niso glavni razlog za maksimalno povečanje števila obiskovalcev.

Glede števila obiskovalcev poteka terminološka debata, ali uporabljati pojem »obiskovalec« ali »obisk«. Pojem »obisk« ponazarja, da posamezni obiskovalec lahko večkrat obiše muzej in ti večkratni obiskovalci so pomemben pokazatelj za muzeje, zlasti če vemo, da velika večina ljudi obiše muzeje na podlagi priporočila znanca ali prijatelja.

Minimalni standardi

Dokument, ki opredeli kategorije uporabnikov in metodo štetja obiskovalcev (vključno z virtualnimi uporabniki spletne strani muzeja).

Poleg opredelitve kategorij obiskovalcev naj bi muzeji posvetili pozornost tudi naslednjemu:

- ne štejejo dvojno obiskovalcev muzeja in razstave v isti stavbi; po možnosti naj bi vodili ločeni evidenci
- obiskovalci dislociranih enot naj bodo vključeni v skupno število, vendar tudi ločeno evidentirani
- vsak muzej mora jasno določiti pogoje za prost vstop in popuste, ker je to strateška odločitev upravljanja (ali včasih politična odločitev)

- pri virtualnih uporabnikih je pomembno, da ne štejemo samo število dostopov, ampak tudi povprečno trajanje dostopa itd.

Kazalci uspešnosti

Skupno število obiskovalcev muzeja (brez virtualnih)

k.u. : skupno število obiskovalcev na leto

Število obiskovalcev dislociranih enot

k.u. : skupno število obiskovalcev dislociranih enot na leto

Število obiskovalcev po kategorijah uporabe

k.u. : skupno število obiskovalcev za vsako kategorijo obiska na leto (glej zgoraj)

Število internetnih obiskovalcev

k.u. : skupno število internetnih obiskovalcev (dostopi in povprečno trajanje dostopa)

6.1.2 Analiza obiskovalcev

Muzeji morajo vedeti več o svojih obiskovalcih, če želijo ustrezati načelom in smernicam iz Zakona o varstvu kulturne dediščine, npr. glede »definicije javnega interesa« in »omogočanja dostopa do dediščine ali do informacij o njej vsakomur, še posebej mladim, starejšim in invalidom« in tudi zato, da sprejemajo utemeljene odločitve o programskih aktivnostih in se učinkovito odzivajo na spremembe v vzorcih vedenja v družbi.

Sistem prodaje vstopnic (Ticketing) daje dovolj informacij za nekatere splošne statistične podatke, za druge podatke in zlasti za vse kakovostne vidike potreb, pričakovanj in izkušenj obiskovalcev je treba izvajati ankete in študije obiskovalcev.

Sistem prodaje vstopnic (Ticketing) je lahko preprost in učinkovit način za zbiranje nekaterih statističnih podatkov o obiskovalcih:

- **število obiskovalcev po kategorijah vstopnine** (polna vstopnina, vstopnina s popustom, prost vstop)
- **čas vstopa**
- **število obiskovalcev na dan**

- **način plačila**

Bolj napredni sistemi lahko zabeležijo tudi, od kod so obiskovalci.

Zaposleni in (z večjo natančnostjo) **ankete obiskovalcev** lahko povedo druge osnovne podatke:

- **starost** (starostne skupine)
- **izvor obiskovalcev** (lokalni obiskovalci, iz regije, iz drugih regij Slovenije, iz katere druge države)
- **namen obiska**
- **vrsta obiskovalca** (hodi v muzej sam, s prijatelji ali partnerji, z otroki, v skupini, kot oseba s posebnimi potrebami)

Analize obiskovalcev so potrebne za oceno pričakovanj in stopnje zadovoljstva obiskovalcev. So pomembno orodje upravljanja muzeja, ki mora učinkovati na vsa področja muzeja in voditi k izboljšavam v celoviti kakovosti storitev.

Minimalni standardi

Sistem prodaje vstopnic (Ticketing), ki beleži ustrezne statistične podatke

Spremljanje strukture obiskovalcev

Ankete za obiskovalce, ki dajejo bolj podrobne statistične podatke

Analiza obiskovalcev, ki ocenjujejo pričakovanja, potrebe in zadovoljstvo obiskovalcev

Kazalci uspešnosti

Število prostih vstopov

k.u.: skupno število prostih vstopov na leto

Število vstopnin s popustom

k.u.: skupno število vstopnin s popustom na leto

Število polnih vstopnin

k.u.: skupno število polnih vstopnin na leto

razmerje med temi tremi kategorijami – polna vstopnina/s popustom/ prost vstop pokaže učinkovitost vsake politike dostopa muzeja in aktivnosti, ki ustvarjajo prihodke.

Število večkratnih obiskovalcev

k.u. : skupno število večkratnih obiskovalcev na leto

Delež večkratnih obiskovalcev

k.u. : delež večkratnih obiskovalcev kot % vseh obiskovalcev

Kazalec uspešnosti, ki odraža tudi stopnjo zadovoljstva.

Delež lokalnih obiskovalcev (iz lokalne skupnosti)

k.u. : lokalni obiskovalci kot % vseh obiskovalcev

Delež obiskovalcev iz širšega območja

k.u. : obiskovalci iz širšega območja kot % celotnega prebivalstva tega območja

Delež obiskovalcev iz drugih delov Slovenije

k.u. : obiskovalci iz drugih delov Slovenije kot % vseh obiskovalcev na leto

Delež tujih turistov

k.u. : tuji turisti kot % vseh obiskovalcev na leto

Stopnja zadovoljstva obiskovalcev: kazalec uspešnosti meri zadovoljstvo obiskovalcev z muzejskim doživetjem kot % vseh anketirancev. Običajno se stopnja meri na lestvici od 1 do 5, pri čemer 5 pomeni »zelo zadovoljen« in 1 »zelo nezadovoljen«.

k.u. : stopnja zadovoljstva obiskovalcev = zadovoljni obiskovalci : vsi anketiranci x 100%

Nabor sredstev za analize obiskovalcev

k.u. : skupno število sredstev za analize obiskovalcev

Pogostost anket/analiz obiskovalcev

k.u. : skupno število anket obiskovalcev na leto

6.1.3 Ciljne skupine in izobraževanje muzejske publike

Izobraževanje muzejske publike je strateški proces spodbujanja različnih ciljnih skupin, da se bolje seznanjajo z muzejskimi zbirkami in storitvami.

Muzeji so po definiciji ustanove v službi družbe in so javnosti odprti v korist družbe. Kljub temu morajo določiti ciljne skupine potencialnih obiskovalcev, ki jih želijo prednostno pritegniti s svojimi programi.

Možne **ciljne skupine** so:

- vrtci
- osnovne šole
- srednje šole
- študenti
- družine
- upokojenci
- turisti
- skupine s posebnimi potrebami
- pripadniki manjšin

Muzeji morajo ugotoviti, ali so njihove glavne ciljne skupine že prisotne med publiko, ki jih obiše.

Minimalni standardi

Strategija izobraževanja muzejske publike (vključno z opredelitvami glavnih ciljnih skupin)

Kazalci uspešnosti

Deleži glavnih ciljnih skupin med obiskovalci/uporabniki muzeja

k.u. : % obiskovalcev iz glavne ciljne skupine : skupno število obiskovalcev

(npr. šolske skupine, ki po poročilu Evalvacije slovenskih muzejev 2006 – 2008 tvorijo ca. 40% vseh obiskovalcev)

Evidence o aktivnostih izobraževanja muzejske publike

k.u.: razmerje med načrtovanimi in izvedenimi aktivnostmi

6.2 Storitve za obiskovalce

Muzeji morajo imeti **politiko dostopa** – skupaj s politiko vstopnine – ki zagotovi, da ni večjih ovir za dostop do njihovih zbirk in druge ponudbe. Politika dostopa mora tudi pretehtati dostop v kontekstu socialnega vključevanja in politiko za socialno deprivilegirane skupine. To vpliva na kategorije vstopnine in tudi na dajanje informacij o ponudbi za obiskovalce. Kakovost teh storitev zagotavlja, da se obiskovalci počutijo dobrodošle in da so njihova doživetja prijetna in jim ostanejo v spominu.

6.2.1 Dostop

Omogočanje dostopa pomeni omogočati različnim skupinam javnosti, da hodijo v muzej kot obiskovalci ali uporabniki zaradi učenja in razvedrila. Odkrivajo zbirke in razstave (skupaj s pojasnili, dokumentacijo in publikacijami), obišejo muzej kot udeleženci izobraževalnih in posebnih programov, ali pa se udeležijo posebnih prireditev.

Neoviran dostop za osebe s posebnimi potrebami pomeni med drugim, da je muzej dostopen za invalide, slepe in slabovidne, gluhe in naglušne ter da so za obiskovalce z učnimi težavami na voljo posebna pomoč in pripomočki.

6.2.2 Vstopnina

Odvisno od politike dostopa ima muzej lahko brezplačen vstop ali zaračunava vstopnino.

Kot je omenjeno v finančnem poslovnem načrtu, je vstopnina predvsem aktivnost, ki ustvarja prihodke in zato je razmerje med tremi kategorijami vstopnine pomemben kazalec učinkovitosti in politike dostopa muzeja.

Politika vstopnine kot del politike dostopa mora določati, v katero od treh kategorij spadajo osebe ali skupine:

- **prost vstop**
popolnoma brezplačno
- **polna vstopnina**

vstopnina, ki jo plača odrasla oseba brez popusta

- **popusti**

vsaka vstopnina s popustom, npr. za:

- otroke
- upokojence
- osebe s posebnimi potrebami
- imetnike kombiniranih vstopnic
- imetnike kartice s popustom
- imetnike članskih izkaznic

Minimalni standardi

Politika dostopa skupaj s politiko vstopnine, ki določa skupine vstopnic v sklopu kategorij vstopnine

Kazalci uspešnosti

Razmerje med skupinami vstopnin: Za muzeje, ki zaračunavajo vstopnino, je razmerje med skupinami vstopnin pomemben kazalec uspešnosti. Višji delež polnih vstopnin pomeni večji izkoristek izdatkov.

k.u.: $\text{razmerje} = \frac{\% \text{ prostega vstopa} + \% \text{ polne vstopnine} + \% \text{ vstopnine s popustom}}{100}$

6.2.3 Politika obveščanja in orientacije

Posredovanje informacija je temeljna naloga muzejev in zato je pomembno, da muzeji upravljajo z informacijami na način, ki je v skladu s pravnimi in etičnimi smernicami. Muzeji morajo razviti informacijsko politiko, ki jim nudi ustrezen kontekst in orodja za sprejemanje utemeljenih odločitev o ustvarjanju, uporabi, upravljanju in shranjevanju podatkov ter o zagotovitvi dostopa do njih.

Za obiskovalce je orientacija nadvse pomembna, če želimo, da imajo od svojega obiska največje možno zadovoljstvo. Orientacijo lahko delimo na:

- intelektualno orientacijo (kaj si obiskovalci lahko ogledajo, delajo ali izkusijo)
- fizično orientacijo (kako obiskovalci pridejo do prostorov itd.)

Obe vrsti orientacije sta pomembni, vendar se orientacija ne začne na pragu muzeja, ampak že na domu obiskovalca.

Minimalni standardi

Muzeji naj bi zagotovili:

- predhodno orientacijo
 - informacije o muzeju, njegovih storitvah in lokaciji na spletni strani
 - tiskano informativno gradivo
 - kako priti do muzeja (npr. iz centra mesta, s parkirišča)
- orientacijo med obiskom
 - jasno označen vhodni in sprejemni prostor in prodaja vstopnic
 - brošura z načrtom muzeja in s splošnimi informacijami o tem, kaj je na ogled (po možnosti v jeziku glavne ciljne skupine, vendar tudi v drugem jeziku)
 - izčrpno in lahko razumljivo označevanje znotraj muzeja, vključno z označeno krožno potjo
- oznake izhodov
 - jasno označeni izhodi
 - kako priti do glavnih cest, parkirišč, javnega prevoza
 - dostop do informacij o drugih storitvah v neposredni bližini muzeja

Priporočena navodila za orientacijske oznake:

- dovolj velike črke
- lahko berljiva pisava in primeren kontrast
- dobro postavljene oznake v smeri pogleda obiskovalcev
- poenoteno oblikovanje oznak
- poenotena terminologija
- terminologija mora biti nedvoumna

Kazalci uspešnosti

Ali muzej zagotavlja uspešno orientacijo, je treba preveriti z anketami obiskovalcev

Stopnja zadovoljstva obiskovalcev z napotki in oznakami

k.u. : število obiskovalcev, ki so zadovoljni z napotki/oznakami kot % vseh anketirancev

6.2.4 Dodatna ponudba za obiskovalce

Muzeji delujejo na konkurenčnem trgu in od njih se pričakuje, da so v njih dobrodošle različne ciljne skupine, kar pomeni tudi, da morajo obiskovalcem nuditi tako osnovno ponudbo kot visokokakovostno dodatno ponudbo, ki lahko prispeva k uspešnosti muzeja.

Minimalni standardi

Zagotovitev raznovrstne dostopne javne ponudbe

Načrt za izboljšave, če ponudba ne ustreza v celoti glavni ciljni skupini

Osnovna ponudba naj bi zajela:

- informacijske točke
- zadostno število sanitarij in umivalnic (z opremo za previjanje dojenčkov)
- prostore, npr. kavarno ali restavracijo
- garderobo in/ali garderobne omarice – zlasti za šolske skupine.
- dovolj udobnih sedežev
- trgovine in prodajne točke
- sprejemanje kreditnih kartic
- parkirišče

Kazalci uspešnosti

Razpon ponudbe

k.u.: *razpon ponudbe (v primerjavi z drugimi muzeji)*

Stopnja zadovoljstva obiskovalcev

k.u.: *število obiskovalcev, ki je zadovoljno s ponudbo kot % vseh anketirancev*

7. Priloge

7.1 Zakonski okvir

- Zakon o varstvu kulturne dediščine (ZVKD-1), Ur.l. RS 16/2008 in 123/2008
- Zakon o uresničevanju javnega interesa za kulturo (ZUJIK), ULRS 96/2002 in Ur.l. RS, št. 123/2006-ZFO-1, 7/2007 Odl.US: U-I-35/04-11, 53/2007, 65/2007 Odl.US: U-I-276/05-11, 77/2007-UPB1, 56/2008, 94/2009 Odl.US: U-I-278/07-17, 4/2010

7.1.1 Postopek podelitve pooblastila

»(1) Ministrstvo podeli muzejem pooblastilo za opravljanje javne službe na podlagi javnega razpisa.

(2) Vlogo na razpis poda muzej ob soglasju ustanovitelja.

(3) Vlogi mora biti priložen:

– ustanovitveni akt muzeja, v katerem sta opredeljena poslanstvo muzeja in njegova zbiralna politika,

– koncept ureditve in razvoja muzeja in njegovih zbirk ter

– ustrezna dokazila, da muzej izpolnjuje zahteve iz 94. člena tega zakona.

(4) Ministrstvo po prejemu vlog pridobi mnenje muzeja, v katerem je organizirana služba, o izpolnjevanju zahtev za pridobitev pooblastila. Pri odločanju o podelitvi pooblastila imajo prednost muzeji, katerih ustanovitelji so občine, in ki presegajo občinski pomen oziroma zadovoljujejo tudi potrebe prebivalcev sosednjih občin.

(5) Sklep o podelitvi pooblastila sprejme na predlog ministra vlada. V sklepu se določi področje, za katero skrbi pooblaščen muzej, začetek izvajanja pooblastila in njegovo trajanje.

(6) Ministrstvo, pooblaščen muzej in njegov ustanovitelj po izdaji sklepa o pridobitvi pooblastila sklenejo pogodbo o izvajanju javne službe, v kateri se opredelijo obseg in način izvajanja državne javne službe, njeno financiranje, razmerje med sredstvi, ki jih prispevata država in ustanovitelj, dolžnost muzeja, da poroča ministrstvu o vseh dejstvih in pojavih, ki utegnejo vplivati na izvajanje javne službe, način finančnega in strokovnega nadzora države nad izvajanjem javne službe, pogodbene sankcije in način spreminjanja pogodbe.

(7) Ministrstvo preverja izpolnjevanje zahtev najmanj enkrat na tri leta. « (ZVKD-1, IX, 3, 95. člen)

7.1.2 Pooblaščen muzej - definicija

“(1) Pooblaščen muzej je muzej, vpisan v razvid, ki je pridobil pooblastilo za opravljanje državne javne službe muzejev. Država v pooblaščenem muzeju podpira izvajanje naslednjih dejavnosti kot državno javno službo:

- 1. identificiranje, dokumentiranje, preučevanje, vrednotenje in interpretiranje premične in žive dediščine,*
- 2. zbiranje, akcesija in inventariziranje premične in žive dediščine,*
- 3. varovanje in hranjenje muzejskih zbirk državnega pomena,*
- 4. sodelovanje v upravnih postopkih, ki jih vodi ministrstvo,*
- 5. svetovanje lastnikom zbirk premične dediščine glede vodenja inventarnih knjig,*
- 6. priprava in izvedba konservatorsko-restavratorskih postopkov na premični dediščini državnega pomena ter*
- 7. izvajanje programov pripravništva in izpopolnjevanja.*

(2) Država sofinancira državno javno službo v pooblaščenem muzeju v obsegu iz prejšnjega odstavka, vendar največ v višini 80 odstotkov vseh stroškov delovanja muzeja. « (ZVKD-1, IX, 3, 93. člen)

7.1.3 Razvid muzejev

(razvid muzejev)

»(1) Razvid muzejev je javna listina, v katero se vpisujejo muzeji, ki izpolnjujejo osnovne prostorske, finančne in kadrovske zahteve za hranjenje dediščine in njeno varstvo.

(2) Muzeji, ki opravljajo državno javno službo, morajo biti vpisani v razvid muzejev. V razvid se lahko vpisujejo tudi muzeji, ki ne opravljajo državne javne službe muzejev.

(3) Razvid muzejev vodi ministrstvo. Ministrstvo vpisuje muzeje v razvid v upravnem postopku.

(4) Predlog za vpis da muzej ob soglasju svojega ustanovitelja. « (ZVKD-1, IX, 3, 87. člen)

7.1.4 Prenehanje pooblastila

»(1) Muzeju preneha pooblastilo za opravljanje državne javne službe:

- na njegov predlog ali predlog njegovega ustanovitelja,
- z izbrisom iz razvida muzejev ali
- če pooblaščen muzej ne izpolnjuje več zahtev iz 94. člena oziroma je kršena pogodba iz 95. člena tega zakona.

(2) Kršitev pogodbe je razlog za prenehanje, če:

- muzej ravna s sredstvi, pridobljenimi za izvajanje državne javne službe, v nasprotju s pogodbo,
- muzej s svojim ravnanjem škoduje dediščini in je bil o tem izdan inšpekcijski ukrep, vendar muzej v predpisanem roku ni odpravil nepravilnosti,
- muzej ne odpravi druge nepravilnosti, ki jo je ministrstvo ugotovilo po nadzorstveni pravici.

(3) Muzeju pooblastilo za opravljanje državne javne službe s sklepom vzame vlada na predlog ministrstva.

(4) Ob prenehanju izvajanja pooblastila mora ustanovitelj zagotoviti primerno varovanje, hranjenje in dostopnost spomenikov in dediščine, s katerimi upravlja muzej.

(5) Kadar pooblaščen muzej preneha izvajati državno javno službo, mora izročiti dediščino, pridobljeno na podlagi opravljanja te službe, v upravljanje državnemu ali drugemu pooblaščenemu muzeju.

(6) Muzejske zbirke, pridobljene na podlagi izvajanja javne službe, se ne smejo deliti.

(7) Postopek prenosa in izročitve dediščine iz prejšnjega odstavka določi minister z odločbo.« (ZVKD, IX, 3, 96. člen)

7.1.5 Financiranje javnih zavodov

Osnove za izračun

»Osnove za izračun sredstev za izvajanje javne službe so:

- splošni stroški delovanja,
- stroški za plačilo dela v skladu s kadrovskim načrtom,
- programski materialni stroški,
- stroški investicijskega vzdrževanja in nakupa opreme.

Podrobnejšo metodologijo za določitev osnov za izračun sredstev za izvajanje javne službe na posameznem področju, določi vlada z uredbo.« (ZUJIK, III, člen 27)

Financiranje javnih zavodov

»Javna sredstva za financiranje javnih zavodov zagotovijo njihovi ustanovitelji oziroma soustanovitelji. Sredstva za financiranje javnih zavodov, ki jih lahko za uresničevanje svojih potreb na področju kulture ustanovita italijanska in madžarska narodna skupnost, zagotavlja italijanski in madžarski narodni skupnosti država, v okviru sredstev za italijansko oziroma madžarsko narodno skupnost. Poleg tega se javni zavodi financirajo tudi iz nejavnih virov, ki jih izvajalci pridobivajo z opravljanjem javne službe in z opravljanjem drugih dejavnosti. Pri tem opravljanje drugih dejavnosti ne sme ogroziti izvajanja javne službe.

Če je več občin ustanovilo javni zavod in če se ne dogovorijo drugače, zagotavljajo javna sredstva v deležih, ki so sorazmerni številu njihovih prebivalcev.

Javna sredstva iz tega člena se zagotavljajo javnim zavodom na podlagi ustanovitvenega akta po postopku kot ga določa zakon, ki ureja javne finance za posredne proračunske uporabnike. Višino javnih sredstev za financiranje javnega zavoda določi ustanovitelj, upošteva osnove za izračun iz 27. člena tega zakona na podlagi strateškega načrta in iz njega izhajajočega predloga letnega programa dela. Podlaga za transfer sredstev iz proračuna države oziroma lokalne skupnosti je s strani sveta potrjen program dela.

Javni zavod dobi javna sredstva v skupnem znesku, v okviru katerega v skladu z akti zavoda samostojno odloča.« (ZUJIK, III, 31. člen)

Zagotovitev sredstev

»Dokler se občina oziroma občine soustanoviteljice zavoda in država ne dogovorijo drugače, se iz državnega proračuna zagotavlja občini oziroma zvezi občin za javne zavode iz prejšnjega člena sredstva v višini najmanj 60% od javnih sredstev, ki so bila v preteklem koledarskem letu porabljena za financiranje javne službe pod pogojem, da občina oziroma zveza občin prispeva preostalih 40% in zagotovi prostorske pogoje za delo zavoda.

V primeru, če se občine soustanoviteljice ne dogovorijo drugače, prispeva sedežna občina polovico od 40% sredstev iz prejšnjega odstavka (to je 20% vseh javnih sredstev) ostale občine soustanoviteljice pa preostalo polovico (to je preostalih 20% vseh javnih sredstev). Če se občine soustanoviteljice dogovorijo, da prenesejo ustanoviteljske pravice na sedežno občino, oziroma če

gre za občinski javni zavod širšega pomena, dobi sedežna občina nadomestna dodatna sredstva na podlagi zakona, ki ureja financiranje občin. » (ZUJIK, IX, 129. člen)

7.1.6 Nadzor nad zagotavljanjem javnih kulturnih dobrin

Vsebina nadzora

»Ministrstvo, pristojno za kulturo in pristojni organi lokalnih skupnosti izvajajo nadzor nad izvrševanjem

- obveznosti javnih zavodov, ki so jih ustanovili in ki izhajajo iz njihovih aktov o ustanovitvi, strateških načrtov, programov dela in drugih, s katerimi so le-te določene,*
- pogodbenih obveznosti izvajalcev javnih kulturnih programov in kulturnih projektov, ki so dobili javna sredstva.*

V okviru tega nadzora pooblašcene osebe organov iz prejšnjega odstavka spremljajo in ocenjujejo delovanje javnih zavodov in drugih prejemnikov javnih sredstev in smejo pri tem,

- zahtevati pisno poročilo o izvajanju aktov in pogodb iz prejšnjega odstavka,*
- pregledovati dokumentacijo javnih zavodov oziroma prejemnikov sredstev,*
- ugotavljati skladnost izvedenega programa z akti javnega zavoda oziroma s pogodbo drugih prejemnikov javnih sredstev,*
- ugotavljati smotrnost uporabe sredstev za doseganje namena in ciljev iz aktov javnega zavoda oziroma pogodbe drugih prejemnikov javnih sredstev.« (ZUJIK, VII, 123. člen)*

Poročanje o nadzoru

»Če pooblašчена oseba ugotovi, da javni zavod ali drug prejemnik sredstev ne izpolnjuje dogovorjenih obveznosti, poroča o tem ministru oziroma pristojnemu organu lokalne skupnosti in predlaga ukrepe za izboljšanje stanja.« (ZUJIK, VII, 124. člen)

Pooblašcene osebe za nadzor

»Pooblašcene osebe organov iz drugega odstavka 123. člena tega zakona imenuje njihov predstojnik z odločbo, pri čemer ne morejo biti imenovani tisti, ki so sodelovali pri razdeljevanju sredstev javnim zavodom oziroma drugim prejemnikov, ki jih nadzorujejo. Med pooblašcene osebe sodijo po svojem položaju tudi notranji revizorji.« (ZUJIK, VII, 125. člen)

7.1.7 Organi javnega zavoda

»Organi javnega zavoda so:

- direktor,
- svet,
- strokovni svet.« (ZUJIK, III, 32. člen)

Direktor

»Naloge direktorja so:

- organizira delo javnega zavoda,
- sprejema strateški načrt,
- sprejema program dela,
- sprejema akt o organizaciji dela po predhodnem mnenju reprezentativnih sindikatov v javnem zavodu,
- sprejema akt o sistemizaciji delovnih mest po predhodnem mnenju, reprezentativnih sindikatov v javnem zavodu,
- sprejema kadrovski načrt,
- sprejema načrt nabav osnovnih sredstev in investicijskega vzdrževanja,
- sprejema druge akte, ki urejajo pomembna vprašanja v zvezi z delovanjem javnega zavoda,
- poroča ustanovitelju in svetu o zadevah, ki lahko pomembno vplivajo na delovanje javnega zavoda,
- pripravi letno poročilo,
- sklepa zavodsko kolektivno pogodbo, če jo zavod ima,
- in druge naloge, določene z ustanovitvenim aktom.« (ZUJIK, III, 35. člen)

Svet

»Javni zavod ima svet, ki ga sestavljajo predstavniki ustanovitelja, ki jih izmed strokovnjakov s področja dela javnega zavoda, financ in pravnih zadev imenuje ustanovitelj.

Svet ima naslednje naloge:

- nadzira zakonitost dela in poslovanja javnega zavoda,
- spremlja, analizira in ocenjuje delovanje javnega zavoda,
- predlaga ustanovitelju revizijo poslovanja, ki jo lahko opravi tudi notranji revizor ustanovitelja,
- ocenjuje delo direktorja,

- daje soglasje k strateškemu načrtu, programu dela, finančnem načrtu, sistemizaciji delovnih mest, organizaciji dela, kadrovskemu načrtu, načrtu nabav in k zavodski kolektivni pogodbi, ter nadzira njihovo izvajanje,
- daje soglasje k cenam javnih kulturnih dobrin,
- daje predhodno mnenje k imenovanju direktorja,
- sklepa pogodbo o zaposlitvi z direktorjem,
- opravlja druge naloge v skladu z aktom o ustanovitvi javnega zavoda.

Z aktom o ustanovitvi javnega zavoda se podrobneje določi sestavo in način delovanja sveta..«

(ZUJIK, III, 42. člen)

Strokovni svet

»Zavod ima strokovni svet, ki ima naslednje naloge:

- spremlja in ocenjuje delovanje javnega zavoda in politiko njegovega ustanovitelja,
- ugotavlja ustreznost strateškega načrta in programa dela glede na namen, zaradi katerega je javni zavod ustanovljen,
- obravnava vprašanja s področja strokovnega dela javnega zavoda in daje direktorju mnenja, predloge in pobude za reševanje teh vprašanj,
- daje predhodno mnenje ustanovitelju k imenovanju in razrešitvi direktorja javnega zavoda,
- daje predhodno mnenje k zavodski kolektivni pogodbi,
- daje druge pobude in predloge v zvezi z delovanjem javnega zavoda,
- druge zadeve, določene z aktom o ustanovitvi javnega zavoda. *(ZUJIK, III, 40. člen)*

Strokovni svet sestavljajo posamezniki, ki lahko s svojimi strokovnimi oziroma poslovnimi izkušnjami in javnim ugledom prispevajo k boljšem delovanju javnega zavoda. Eno tretjino članov strokovnega sveta izvolijo zaposleni, pri čemer je najmanj eden izvoljen izmed vseh zaposlenih, ostali pa, kolikor je predstavnikov delavcev več kot eden, izmed tistih, ki opravljajo dejavnost, zaradi katere je javni zavod ustanovljen. Preostale člane strokovnega sveta predlagajo Kulturniška zbornica Slovenije, društva oziroma druge organizacije s področja dela javnega zavoda izmed strokovnjakov ali uporabnikov. Katera so ta društva oziroma organizacije, ugotovi akt o ustanovitvi javnega zavoda.«
(ZUJIK, III, 41. člen)

7.2 Slovarček

(glej priloženi dokument)

7.3 Struktura proračuna

(glej priloženi dokument)

7.4 Izbrani viri

The Accreditation Scheme for Museums in the United Kingdom Accreditation Standard, MLA 04/09 (first launched in 1988, revised 1995 and 2004)

Balancing the Scorecard. Review of DCMS Performance Indicator Framework, Morris Hargreves McINTYRE, March 2007

The Development of Accreditation – Gauging the museum sector's response, September 2009, A report to the MLA, produced by Hopkins Van Mil: Creating Connections

Impact of the Museum Accreditation Scheme, A Report to the MLA by JURA CONSULTANTS, October 2009

Accreditation: The Way Forward, MLA, January 2010

Template Acquisition & Disposal Policy. For museums participating in the Accreditation Scheme, MLA, April 2008, revised January 2010

SPECTRUM The UK Museum Documentation Standard, Collections Trust, 2009

Benchmarks in Collection Care for Museums, Archives and Libraries. A Self-assessment Checklist, Resource 2002, www.resource.gov.uk

A Policy Framework for the Irish Museumsector, proposing Policies and Priorities for the National Heritage, The Heritage Council – An Chomhairle Oidhreachta, 2002

A Higher Standard. Museum Accreditation Program Standards 2, American Association, 2005

Standards für Museen, Deutscher Museumsbund e.V. gemeinsam mit ICOM Deutschland, Februar 2006

Guidelines for Disaster Preparedness in Museums, off-print from the handbook »Museum Security and Protection«, ICOM/ICMS With the support of UNESCO, 1993

Standards in Preventive Conservation: Meanings and Applications, Rebecca Alcántara, ICCROM, June 2002

General Principles on Conditions of Deaccession from Museums Collections, CIMAM,
General Assembly-Mexico , November 10, 2009

Terminology to characterize the conservation of tangible cultural heritage, Resolution to be
submitted to the ICOM-CC membership on the occasion of the XVth Triennial Conference, New
Delhi, September 2008