

MUZEJNÍ OBZORY

PŘÍLOHA
Věstníku Asociace muzeí a galerií České republiky

Sborník materiálů k nizozemsko-českému projektu MATRA – nový styl týmové spolupráce v letech 1998-2001

Kees Plaisier: Slovo úvodem	str. 3
<i>Materiály přednesené na konferenci „Strategický management a marketing v praxi nizozemským muzeí“ v Národním technickém muzeu 19. června 2000</i>	
Max E. J. Merx: Strategické řízení v praxi aneb Muzeum není masokombinát	str. 4
Johanna Renée Magendans: Strategie, marketing a organizační změny ve vývoji muzea	str. 7
Frits de Leeuw: Marketing nového muzea	str. 10
<i>Příručka pro bezpečnost muzeí (MUSAVE – Museum Standaard Audit Veiligheidszorg)</i>	str. 11
<i>Návod pro vyřazování muzejních objektů ze sbírek v Nizozemí (Návod pro vyřazování muzejních sbírek)</i>	str. 18

Slovo úvodem

Vážení čtenáři,

držíte v rukou druhou publikaci, připravenou v rámci projektu *Matra*. Ta první vyšla v roce 2000 a byla zaměřena na sbírkový management. V této najdete překlady přednášek ze symposia o strategickém plánování a marketingu a další texty, vztahující se k workshopům, které se uskutečnily v rámci projektu.

Projekt *Matra* se realizoval ve spolupráci Asociace muzeí a galerií ČR (AMG) a Nizozemského svazu muzeí (NMV), podíleli se na něm však i další partneři: Rada galerií ČR, Open Society Fund a Český výbor ICOM. „*Matra*“ je zkratkou dvou holandských slov, která znamenají „transformace společnosti“. Jedná se o projekt, řízený Nizozemským ministerstvem zahraničních věcí, jehož prostřednictvím jsou financovány aktivity, napomáhající a podporující společnosti v přechodovém stádiu vývoje.

„Náš“ projekt *Matra* se zaměřil na změny v českém muzejnictví a jeho cílem bylo zvýšit kvalifikaci českých muzejníků, aby si lépe poradili se změnami, jimiž oni sami i jejich organizace procházejí.

Jádrem projektu (realizovaného v období květen 1998 – listopad 2000) byly workshopy, zaměřené na otázky managementu sbírek, marketingu, strategického plánování ve vztahu k místním a regionálním orgánům státní správy a samosprávy, organizacím přátel a sponzorům. Způsob práce při workshopu je založen na podněcování vlastních názorů, znalostí a dovedností účastníků, na výměně názorů a zkušeností mezi kolegy, na řízení myšlenkových procesů a diskusí. Východiskem je skutečnost, že odborní muzejní pracovníci v České republice nepotřebují ani tak příklady ze zahraničí, jako spíše seriózní platformu, umožňující uspořádat si své vlastní nápady a myšlenky v takovém prostředí, kde k tomu tvůrčí atmosféra nabízí příležitost a vytváří prostor.

Projekt *Matra* však zvolil i jiné cesty, aby mohl oslovit širší okruh muzejních pracovníků, než jaký umožňovaly workshopy – symposia a publikace.

Texty v této brožuře souvisejí s tímto druhým způsobem komunikace. Jejich smyslem je inspirovat, vyzývat k diskusi, podnítit k dalšímu získávání znalostí a četbě odborné literatury, vyvolat případný nesouhlas s řešením problematiky v Nizozemí a opět vést k výměně názorů mezi kolegy.

Pevně doufám, že tato brožura splní svůj cíl. Jelikož teď už dobře znám intelektuální a profesionální zvědavost českých kolegů, jsem si jistý, že nebudou předkládané texty brát jako daný fakt, ale že se jimi nechají inspirovat, iritovat nebo povzbudit ve svém úsilí o upevnění pozice svých organizací a své profese v transformující se společnosti – například i při řešení každodenních dopadů Zákona o vytvoření vyšších územně správních celků a Zákona o ochraně sbírek muzejní povahy.

Přeji vám k tomu hodně štěstí a odvahy.

Kees Plaisier
vedoucí projektu *Matra* v České republice
únor 2001

Poděkování

Tato publikace vychází za podpory programu MATRA nizozemského ministerstva zahraničních věcí a programu Brána muzea otevřená nadace Open Society Fund Praha.

Přednášky holandských lektorů na pražském symposiu přeložila PhDr. Věra Tomolová.

Jazykové a odborné korektury: PhDr. Věra Tomolová, PhDr. Kateřina Tlachová.

Výtah publikace Handboek Veiligheidszorg Musea – MUSAVE (Museum Standaard Audit Veiligheidszorg) připravil Ing. Pavel Jirásek.

Výtah publikace Příručka pro vyřazování z muzejních sbírek (vyd. v Haagu 1996) redigovala Věra Tomolová.

Schémat dle holandského originálu v části věnované bezpečnosti muzeí: Dagmar Fialová.

Děkujeme Nizozemskému svazu muzeí za umožnění překladu a povolení užití publikací Handboek Veiligheidszorg Musea – MUSAVE (ISBN 90-70225-06-9) a Příručky pro vyřazování z muzejních sbírek.

Strategické řízení v praxi aneb Muzeum není masokombinát

Max E. J. Merckx

Před pěti lety, při diskusi o strategickém řízení v institucích, jako jsou muzea, s jejich manažery, jsem občas prohodil, abych okořenil debatu, že muzea se opravdu moc neliší od masokombinátu. A skutečně, ředitelé muzeí byli rozhořčeni a mysleli si, že nevím, o čem hovořím. Všechno bylo v muzeích zjevně více komplikované, méně jisté a méně jasné. Pro masokombinát je zcela zřetelné, kdo jsou jeho zákazníci, jaký trh zabezpečuje, jaké jsou jeho produkty. Budoucnost je proto snadněji představitelná. Ale u muzeí, jak říkali, je strategické řízení jako plánování něčeho, co nelze naplánovat, něco jako věštění z křišťálové koule. Proto strategický management není vhodný pro muzea a pro jejich zaměstnance.

Proč se zabývat strategií do budoucna? Proč uvažovat na léta dopředu, když si nemůžeme být jisti zítřkem? Ne, říkal jsem, podívejte se prostě na podstatu strategického rozvoje. Potřebujete si zanalyzovat vaše prostředí a okolí a zmapovat všechny možnosti a hrozby. Musíte také zjistit slabé a silné stránky vašeho muzea a poznat vaše konkurenty a poté můžete zpracovat plán. Skutečnost, že vaše budoucnost je tak nepředpověditelná, je ještě větším důvodem k vytvoření takového plánu, ale nikoliv proto, že se věci budou dít podle tohoto plánu. Můžeme si být zcela jisti, že nebudou a právě proto se takové plány dělají, abychom mohli operativně řešit neočekávané problémy.

Nyní, po pěti letech, se dívám na věci trochu jinak. Samozřejmě, že muzeum se stále pohybuje v nepředpověditelném prostředí, stejně jako náš masokombinát. Dnes je více než kdy jindy nemožné udržet krok s obrovskými změnami ve všech sférách. Nejistota je daná, vyplývá z podmínek a prostředí. Proto nyní více než jindy potřebujeme strategický plán. Jakákoliv organizace bez takového plánu má několik slabín:

- *Nedostatek perspektivy* – každý další krok je náhodný
- *Osobní cíle* – organizace je hnaná více osobními ambicemi než vlastními cíli
- *Nedostatek nasazení* – strategický plán je mocný nástroj k angažování pracovníků
- *Nedostatek vážnosti* – pokud není jasný cíl, není dobré řízení
- *Nebezpečí „království“ uvnitř organizace* – není optimální souhra mezi stupni řízení uvnitř organizace

S ohledem na řečené, je muzeum stejné jako kterákoliv jiná organizace a proto může s užitkem využívat nástroje a zkušenosti, které přicházejí z jiných oblastí s delší tradicí strategického plánování. Stále jsou zde některé důležité změny, které se udály v uplynulých pěti letech, které podle mě ovlivnily zaměření, nikoliv však nezbytnost strategického plánování. Přesunujeme se do nové oblasti, což je způsobeno z velké části bouřlivým rozvojem informačních technologií a ICT ovlivňují stejně, jako to dělá ve své sféře vliv rozhlas či televize, náš způsob myšlení a komunikace. To jsou nové strategické otázky položené před muzea. Mám za to, že muzea (a mnoho organizací z oblastí kultury) by měla stát v této nové (ekonomické) realitě v popředí. Někteří autoři píšící o této realitě ji nazývají *experience economy* – ekonomika zkušeností. Vše kolem nás – nový byznys dneška – poskytovatelé internetových služeb, kabelové společnosti, telekomunikace těžce hledají obsah, kterým by vyplnily své důležité, ale prázdné sítě a virtuální obchody. Poskytovatelé internetových služeb kupují televizní stanice a filmové společnosti. Microsoft vlastní všechna práva ve Vatikánu! Lidé hledají něco skutečného, co chtějí vidět, slyšet, ochutnat a cítit. Podle mého názoru se strategické řízení

v muzeích potřebuje zaměřit na postavení muzea v tomto světě, kde lze získat mnoho klientů a otevřít trhy za pomoci technologií, kde se muzea mohou odlišit, protože nabízejí skutečný prožitek. Mají proto opravdu důležitou výhodu nad masokombináty, a této výhody by se muzea měla naučit využívat a měla by si jí být více vědoma.

Nyní zpět k realitě dneška.

„Horečka výstavby muzeí stojí 600 milionů. Muzejní svět se zapojil do nesmyslné bitvy o klienta.“

Tento nedávný titulek z velkého holandského deníku je dobrým dokladem toho, co mnoho holandských muzeí ještě nedávno dělalo. Muzea v Holandsku investovala od roku 1998 více než 600 milionů Gouldenů z větší části ze státních prostředků do nových budov, expanze projektů budov, rozvoje a obnovy. Používají argument převládající veřejné funkce muzea a všechno musí být nyní nové, jiné a větší. Proti těm stovkám milionů, které byly proinvestovány, však stojí skutečnost, že stagnuje počet návštěvníků. Středně velká a menší muzea byla v posledních letech konfrontována s 5–15% poklesem návštěvnosti. Počet muzeí stoupá, ale veřejná poptávka klesá. Návštěvníci stojí opodál, jsou přitahováni jinými věcmi, jako je televize, zábavní parky, nákupní centra. Ti, kdo navštěvují muzea, stárnou. A je těžší a těžší přimět mladé lidi k tomu, aby zaplatili vstupné. Za poslední čtyři roky se zvýšil věkový průměr návštěvníka muzea z 39 na 44 let (zestárnul o 5 let).

Muzea se pohybují v bludném kruhu, expandují, aby byla schopna ukázat více a více ze svých sbírek a organizují výstavy, které přilákají davy návštěvníků, aby získala prostředky na své nové projekty. Mnoho muzeí předpokládá ve svých prognózách nárůst návštěvnosti, výsledky jsou však zklamáním. Výstavní trh je trh, který je vytlačován, protože konzumenti jsou stále ti stejně kvalitně vzdělaní jedinci s dobře placenými místy, kteří výstavy navštěvují. V současnosti holandská muzea utrácejí pouze 6% ze svého rozpočtu na to, čemu říkají prvořadý úkol, a to je rozvoj, udržení a zajištění sbírkových fondů. Jsou ale konfrontována se stagnujícími státními dotacemi, zmraženými rozpočty na nákup sbírek, vznikající konkurencí, zvyšujícími se nároky na nové prostory a stále menšími rozpočty. Z těchto důvodů nevyhnutelně prohrávají svoji bitvu na trhu volného času např. s takovými supermarkety jako je IKEA nebo Disney World. Muzea se pokouší soutěžit s mocnými nadnárodními koncerny, které mají rozpočty stokrát větší. Je to totéž, jako pokoušet se vyhrát závod Formule 1 na starém kole. Vypadá to, jako by muzejní manažeri dnes soustředili své úsilí pouze na růst, růst a ještě jednou růst, jako by byli v čele společností, které jsou kótovány na burze. Je jen pár dánských muzeí, která opravdu zaznamenala změnu a věnují dostatek času na skutečnou strategickou úvahu nad podstatně se měnící úlohou muzeí v dnešní naší společnosti. Mnohá další muzea zjevně nejsou úspěšná v hledání správných věcí, které by měla realizovat, což je vlastně základ strategického plánování.

Zde jsou fakta:

Výzkum ukázal, že více než 80% institucí ve světě obchodu má strategické, nebo dlouhodobé plánování. Mezi muzeí v Holandsku toto číslo vzrostlo za posledních pět let ze 40 na 60%. Může to vypadat jako velice slušný výsledek. Ovšem, když se zeptáme, zdali má tento strategický plán skutečný význam ve smyslu rozhodování, která dělají a zda se management řídí těmito plány, pouze 50% ze světa obchodu a pouze 10% ze světa muzeí odpovědělo kladně. Otázka zní: Proč tomu tak je? Jsou jejich plány

tak ubohé, nebo to jednoduše řečeno v muzeích nefunguje? Co vlastně opomíjíjí?

Další čísla dokládají moji osobní zkušenost z poradenství pro holandské muzejnictví. Na otázku, proč strategické plány ve vaší organizaci selhávají, jsem dostal následující odpovědi:

- strategické plány nejsou skutečné strategické plány, jsou to finanční plány s nádechem strategie, často zpracované lidmi z finančního světa a většinou jsou připravované pro sponzory nebo zřizovatele (67%);
- špatná organizační kultura, konzervativní styl řízení, soustředování se na detaily (62%);
- konzervativní přístup k řízení lidí, kreativní myšlení není oceňováno (50%);
- organizační struktura a procesy řízení jsou nepružné (33%);
- nedostatek sebekritiky (25%);
- krátkodobé uvažování, osobní zájmy převažují, nedostatek schopností strategicky myslet (23%).

Závěr je, že strategické plánování vypadá doposud v muzeích ve většině případů spíše jako rituální tanec než jako vážný nástroj k vyrovnání se s budoucností. Na druhou stranu muzea, stejně jako společnosti zaměřené na zisk, sdílejí spíše jako ony jejich růstové ambice. Současné muzea zapomínají na to, co je jejich opravdové jádro obchodu (*corn-business*) - základ jejich činnosti a ve skutečnosti nevyužívají svoji důležitou výhodu v soutěži, kterou přináší nová ekonomie zkušeností (*experience economy*). Dovolte mi, abych objevil některé tyto prvky:

Orientace na zákazníka

Nikdy jsem nenarazil na společnost, která by nedůrazňovala právě na prvních stránkách svého strategického plánu, že klient je měřítkem všeho. Již léta žijeme na trhu, kde vládne kupující a největším cílem producentů je získat znalosti o profilu svých zákazníků. Pokud možno, co nejvíce a až do úrovně jednotlivce. Databanky s informacemi o chování kupujících stojí v současné době jmění. Supermarkety investují v současné době do různých „chytrých“ zákaznických karet a dalších způsobů, podle přání klienta. Některá muzea si myslí, že potřebují silně investovat, aby získala informace o svých klientech. V praxi nicméně průzkumy přání klientů a klientského uspokojení mají pro muzeum a jeho služby sotva nějakou vypovídající hodnotu. V muzeích není totiž trh nakupujících, ale dívajících se. Veřejnost navštěvující muzea je sotva kde homogenní a chování a chutě se mění se stále větší razancí. Ve společnosti, která nabízí záplavu stimulů a příležitostí pro spotřebu, je lidská pozornost a zájem roztržštěn, což vede k uspěchanému chování. Problémem muzeí je, že návštěvníci stále vypadají, že budou reagovat pouze na silné podněty a překvapení, takže vzniká stálá potřeba něčeho nového. Výzva pro muzea je v tom, lépe zužitkovat svoji relativně nízkou možnost a vyzdvihnout skutečnost, která je jejich opravdovou přirozeností, a to je komunikace skrze představy. To jim dává velkou příležitost odstartovat do nové epochy zkušenostní ekonomie. Muzea by se měla více zaměřit na otázku, které produkty jsou směřovány ke kterým segmentům společnosti, což je něco jiného, než dělat věci, které si veřejnost žádá.

Soutěž

Soutěž na trhu využití volného času vzrůstá a veřejnost se stává více a více kritickou. Veřejnost se stává více a více diferencovanou a objevuje se stále větší rozmanitost v modelech veřejného očekávání. Modely se různí, zahrnují oblast zábavy a výchovného úsilí až po estetické potěšení. Obraz je mnohem více rozčleněn, než se na první pohled jeví. Zdá se, že muzea berou diferencova-

nost trhu jako nedostatečnou výhodu (a ne jako dostatečnou výhodu). Nabídka je převážně nezaměřená a vidíme, že zábava, vzdělání a rozjímání se stále častěji prolínají.

Jádro aktivit – výhoda v soutěži

Mnoho společností má strategii, která směřuje k jádru (podstatě) jejich obchodu. Jinak řečeno, dělat to, v čem jsme opravdu dobří a nechat ten zbytek ostatním. Najmout dočasné zaměstnance, pořizovat věci z jiných než vlastních zdrojů, privatizovat.

Zhruba před rokem ředitel Cobramuseum v Amstelmeen byl někým, kdo přišel ze světa obchodu. Od svého jmenování zdůrazňoval: Musíme se vrátit k tomu, co umíme, k základu naší činnosti. Když to říkal, myslel tím, že muzeum by se mělo koncentrovat pouze na pohyby cobry a související věci, i když jiné výstavy by možná přilákaly více návštěvníků. Zdá se mi, že toto je legitimní správný bod návratu, protože bez toho, aniž bychom prováděli volbu, by muzea nemohla mít opravdovou svoji identitu a bez této identity by síla jejich přitažlivosti byla velmi omezená. Může to vypadat, že příliš málo muzeí dokáže zvolit cestu, která je dostačující a jasná jak pro obecnou veřejnost, tak i pro jejich zaměstnance. Diskuse o tom, co je vlastně jádro činnosti a v čem spočívá jádro činnosti příslušného muzea, by měla být vedena častěji a s větší naléhavostí.

Trendy ve vládě

Již nějakou dobu je obecným vládním trendem, že veřejnost požaduje informace o návratnosti vynaložených prostředků pro společnost, hovoří o společenské návratnosti investovaných veřejných prostředků. To znamená, že muzea budou ve stále větší míře hodnocena podle svých konkrétních aktivit a produktů, a že muzea budou muset dokázat svoji společenskou důležitost. Obecný trend směřuje k privatizaci a ke stále zvětšujícímu se tržnímu charakteru. Z těchto trendů vyplývá mimo jiné, že vláda bude pravděpodobně méně financovat instituce a spíše nakupovat konkrétní produkty. Muzeum si musí objasnit, co je jeho produktem, jaké jsou jeho náklady, jaká je jejich důležitost. Ačkoliv máme mnoho let zkušeností, diskuse jsou stále spíše orientovány na manažerské problémy a jsou stále málo orientovány na konkrétní věci jako je např. výstup, společenský dopad a trh. Tyto pasáže mají ve strategických plánech pořád charakter rituálních tanců a nemohou být použity pro tvorbu opravdových, do budoucna orientovaných plánů a pro motivaci pracovníků. Vláda, která nakupuje služby za svoje peníze, která klade kritické otázky ohledně produktů a cen, nebyla zatím v muzejním světě přijímána jako atraktivní perspektiva. Ačkoliv se může stát, že vláda bude pokládat stále kritičtější otázky a že muzea budou potřebovat objasnit, že ty aktivity, které se okamžitě nepromítnou ve zvýšení návštěvnosti nebo ke zvýšení popularity příslušného města, jsou pořád stále dost důležité, aby se kvalifikovaly pro státní příspěvek. Příležitosti nabízí nová ekonomika zkušeností a zdali budou uchopeny, záleží mimo jiné na schopnosti kreativity ve strategickém myšlení.

Sponzoring

Očekávání, že muzea budou skutečně schopná získat podstatnou část svých příjmů ze světa podnikání a z podnikatelské činnosti samotné, jsou již menší, ale tlak na muzea, aby byla v této oblasti aktivní, zůstal. Vidíme, že trh pro sponzory je relativně nasycen. Na druhé straně jsou zde příležitosti pro poskytování služeb na komerční bázi. Tyto aktivity, nicméně, vyžadují velké úsilí v oblasti rozvoje produktů a trhů. Jakákoliv dostupná kreativita bude muset být použita k získání výhod a příležitostí. Spojení mezi muzejními a jinými produkty nabízí šance na trhu turistiky a ve vzdělávání.

Vzmemme-li do úvahy vývoj, který jsem zde nastínil, pak závěrem obhajují myšlenku, že strategické řízení je v muzei nezbytné, ale že současná praxe je v tomto směru sotva nadějná. Strategický rozvoj je stále příliš často rituálním (politickým) tancem. Strategické diskuse se pořád příliš často věnují špatným tématům nebo mají špatná východiska. Diskuse jsou vedeny velmi zjednodušeně, nebo nejsou vůbec. Některá muzea se chovají skoro stejně jako ten masokombinát a pokoušejí se neplodně soutěžit s konkurenty, které nikdy nemohou porazit. Když to dělají, zapomínají na svou důležitost a na vzrůstající

možnosti v nové ekonomice zkušeností. Mnoho strategických nástrojů používaných v jiných organizacích je sice užitečných, ale stejně jako u standardního přístupu k věcem, co může být užitečné pro náš masokombinát, není dostatečně užitečné pro muzea, pokud bereme do úvahy specifiku muzejního prostředí. Tento přístup musí být přizpůsoben tak, aby měl smysl pro ty, kteří se na něm budou podílet. Je nezbytné vyvinout co největší úsilí ke zvýšení procentního podílu holandských muzeí, pro které má strategický plán skutečný význam, ze současných 10% na rozumně akceptovatelnou úroveň.

Max E. J. Merckx (nar. 1955)

Pracuje jako Senior Consultant Strategy Development en Organisational Change. České muzejní veřejnosti je znám jako lektor z kursů muzejního managementu, pořádaných MK ČR. Radí se k významným odborníkům v oblasti strategického plánování, procesů změn, podílel se na zpracování řady strategických studií pro přední světové společnosti a mj. i pro čtyři nizozemská muzea. V letech 1994–1998 působil jako vedoucí oddělení vzdělávání a kulturních změn. Získal vědeckou hodnost Drs. Urban Planning a MBA. Zaměřuje se především na urbanistické plánování, strategický management a nemalou pozornost věnuje i pedagogické práci. Zpracoval profesionální výukové programy pro manažery z oblastí kultury, které se realizovaly v Holandsku, České republice, Maďarsku a Rusku. Přednáší sociální vědy a je nezávislým konzultantem pro kulturní organizace a aktivity. Je předsedou Stichting Welzijn Binnenstad v Amsterdamu a člen European Organization for Quality (EOQ).

Strategie, marketing a organizační změny ve vývoji muzea

Johanna Renée Magendans

Pořadatelé tohoto symposia mne požádali, abych pohovořila zejména o svých vlastních konkrétních zkušenostech z minulých pěti let, kdy jsem se stala ředitelkou holandského National Museum of Antiquities. Souhlasila jsem, na jedné straně velmi ráda, ale vkládám do svého referátu nejen odborné ale někdy i v kontrastu své osobní pocity.

Nejdříve mi dovozte, abych vás seznámila s místem, kde se naše muzeum nachází a jakým typem muzea vlastně jsme. Naše muzeum existuje 180 let a je situováno na břehu jednoho z nejstarších městských kanálů v historické části Leidenu. Základní statistické údaje o nás naleznete v propagačních materiálech, které jste obdrželi. Ročně nás navštíví přibližně 120.000 návštěvníků, kteří chtějí vidět některé z našich 80.000 sbírkových předmětů z našich sbírkových fondů. Ty jsou rozčleněny do následujících oddělení: Egypt, starověký Blízký Východ, klasická archeologie (Řecko a Řím) a Holandsko od pravěku, včetně středověké archeologie. Náš roční rozpočet, ze kterého platíme 70 pracovníků, činí dnes něco přes 10 mil. Gouldenů, což je cca 160 mil českých korun.

Do funkce ředitelky tohoto muzea jsem nastoupila právě na Den všech bláznů, což byl 1. duben a bylo to v roce 1995. Hned od počátku zde byly tři hlavní problémy, na které jsem zaměřila svoji pozornost:

Prvním problémem bylo to, že naše muzeum, právě tak jako ostatních 21 holandských národních muzeí chtělo získat samostatnost, samosprávný statut. Hlavní myšlenkou, která stála za tímto procesem, byla snaha o vytvoření takového prostředí, ve kterém by muzeum mohlo pracovat operativněji, více praktičtěji a účinněji bez zbytečných předpisů a nařízení, s větší samostatností v rozhodování. Sbírky a budovy zůstávají v majetku státu, vedení muzea je však plně zodpovědné za jeho strategii a další rozvoj. Samozřejmě je vedení také zodpovědné za všechna rizika prováděných změn, a to i v oblasti financí a dlouhodobé finanční stability.

Příchod nezávislosti a samosprávnosti také způsobil změny v postavení muzejních pracovníků, a to vyvolalo mnoho nepřijemností. Zaměstnanci pocítili velmi silně, že již nadále nebude garantována ochrana jejich pracovního místa.

Dalším prvkem procesu samostatnosti byla povinnost zpracovávat každé čtyři roky dlouhodobý časový plán včetně finančního rozpočtu, který je nutné předložit našemu ministerstvu kultury k projednání a ke schválení. Tato povinnost mi v daném okamžiku pomohla rozhýbat muzejní personál a přehodnotit postavení jednotlivých funkcí v organizační struktuře muzea. Bylo to nezbytné cvičení, neboť organizační struktura muzea vypadala více méně rozpadlá na mnoho individualit, místo aby tvořila jednotný celek.

To byl jeden z výsledků **druhého hlavního problému**, na který jsem se zaměřila, když jsem začala tuto práci. V muzeu samotném jsem zjistila mnoho dalších organizačních zádrhelů, které měly svůj počátek v minulých letech a přivodily tuto současnou, poněkud katastrofální situaci, do které jsem nastoupila. Zaměřím se na tyto problémy v další části své přednášky, kde o nich uslyšíte podrobněji.

Třetí hlavní problém, který ač vypadá hrůzostrašně, mi vlastně pomohl uchopit do hrsti a najednou vyřešit celé množství následujících organizačních záležitostí, o kterých budu ještě hovořit. Jednalo se o skutečnost, že naše ministerstvo kultury zcela náhle a neočekávaně ocenilo na podzim roku 1995 naše dlouholeté snahy a přání konečně opravit a zrenovovat polovinu naší muzejní budovy, čímž by se rozšířila naše činnost. Rozhodli

jsme se, že muzeum musí zůstat otevřené pro návštěvníky, i když se rekonstrukce dotkne prakticky všech veřejně přístupných částí muzea. Jako s prvním začneme s prostorem pro pořádání krátkodobých výstav. Tato práce se nedala udělat jinak než s pomocí zpracování projektu řízení muzea a mnoho z vás se jistě setkalo se jménem Taeke Kuipers - manažerem projektů, který zde u vás v loňském roce dělal jeden z workshopů.

Práce v projekčních týmech pomohla vyřešit a nalézt odpověď také na některé z dalších našich organizačních problémů, protože jsme tak mohli od té doby školit pracovníky myslet jinak o své práci a o cestě, kterou se má práce ubírat.

Tak to byly tři nejdůležitější problémy, o kterých jsem se musela zmínit: změna ze státního muzea na nezávislý subjekt, vnitřní organizační problémy a práce na projektu renovace, modernizace a znovuootevření velké části našeho muzea. Smyslem mé přednášky je seznámit vás především s druhým problémem, tj. s organizačními změnami.

Při čtení mého životopisu zjistíte, že mým základním oborem je archeologie. Nejsem profesionální manažer, tudíž plán muzea, který jsem udělala, nebyl založen pouze na teoretických přístupech a pohledech, ale také vycházel z mých nápadů, diskusí a osobních pocitů. Proto také je moje přednáška založena především na mých vlastních osobních zkušenostech a nejenom na teorii managementu.

Podmínky v muzeu, když jsem nastoupila do funkce ředitelky, byly, jak jsem již mírně naznačila, ne zrovna nejlepší. V roce 1994 byl požádán jeden externí poradce, aby zkontroloval (prověřil) organizaci a ten ve své zprávě uvedl 13 hlavních závažných nedostatků. Týkaly se muzejní strategie, rozpočtu, stylu a kvality práce vedení muzea a celkový dojem vyvolával špatné pocity. Na základě výsledku této zprávy odešel nejdříve ředitel a poté muzeum opustil zbytek managementu. To znamenalo, že zde nezůstal nikdo, kdo by zaručil kontinuitu vedení a všechny dosavadní zkušenosti a vědomosti byly ztraceny. Více méně zůstaly jen krátkodobé plány výstavní činnosti. Samozřejmě, že lidé, kteří zde pracovali, nebyli spokojeni. Mnoho z nich se cítilo ohroženo, bylo nedůvěřivých a mnoho z nich ztratilo motivaci do další práce. Proto bylo ze všeho nejdůležitější informovat zaměstnance o hlavních záměrech a změnách, které souvisely s přechodem ze státního muzea na samostatnou instituci. Jedním z hlavních znaků této změny této změny byla pro ně ztráta jejich postavení státního zaměstnance, a to byl sám o sobě hlavní důvod nepokojů.

Neměla jsem jasnou myšlenku, co se celkově ode mne očekává. Bylo, samozřejmě evidentní, že musím zavést pořádek, aby muzeum dále pokračovalo ve své činnosti. Něco již bylo uděláno na základě zprávy o třinácti hlavních nedostacích, ale možné výsledky byly nabídnuty poradcem v neurčitých termínech. Po dvojím rozhovoru s tímto poradcem jsem dospěla k rozhodnutí, že jeho zpráva byla o organizaci, která již vlastně neexistuje: věci se zásadně změnily s odchodem bývalého managementu. Čestně musím říci, abych byla spravedlivá, že jsem četla tuto zprávu před pěti lety, když jsem se připravovala k podání žádosti o místo ředitelky tohoto muzea. Nechci se k ní již nikdy vracet a také jsem ji nevyužila pro zpracování této přednášky. Hlavně proto, že to byly rady pro dočasné tehdejší vedení, které zaplňovalo mezeru mezi dvěma řediteli. Naslouchala jsem sice opatrně jeho radám, ale brzy jsem pochopila, že já a on jsme neměli stejný názor a tak jsem se rozhodla počkat na svá stanoviska a řídit se svými zkušenostmi, než se přiklonit k tomu, co mi

radil, abych udělala. (Mimochodem, nikdy jsem to neudělala a jeho rady nevyužila.)

Tak řečeno bez obalu: odložila jsem stranou, co jiní radili, a vybrala si místo toho naslouchat všemu, co si lidé pracující v muzeu mezi sebou říkali a co museli říci mně. Doslovně přesně hned první den jsem jim řekla, že bych ráda začala okamžitě s individuálními pohovory s každým z nich, a že nevynechám ani jednoho. To znamenalo věnovat těmto pohovorům mnoho času, ale neztratila jsem více než tři týdny a značně jsem tím získala. Díky tomu jsem analyzovala dva hlavní faktory, které jak se zdálo, nastartovaly stávající problémy. Prvním z nich byl pocit, že vedení muzea zapříčinilo jeho pád. Nebylo toho mnoho, co vedení udělalo, ale hlavně jakým způsobem to udělalo, což se jevílo jako jádro problému. Vypadalo to jako klasický případ způsobu řízení, kdy se vedení odtrhne od zbytku své organizace a nezaznamená, že chybí zpětná vazba. Na druhé straně zaměstnanci také cítili, že byli velmi často vedením muzea omezováni. Mnoho z nich proto vzdalo projevy jakékoliv iniciativy – ta jim nechyběla, ale snad dělali nějaké chyby a vždy za ně byli káráni, odsuzováni nebo kritizováni. Jako výsledek tohoto způsobu řízení to bylo citelně znát a opravdu bylo velmi složité řešit všechny problémy, zvládnout všechny těžké situace. Konkrétním příkladem takové situace je, když podřízený říká svému vedoucímu: „Mám problém, vyřeš ho a já se pohodlně budu dívat, jak ho řešíš, jak jsi schopný jako vedoucí ho vyřešit.“ Samozřejmě vedoucí není nikdy vítěz! Když problém vyřeší, jeho podřízený má pocit, že by ho vyřešil mnohem lépe, jestliže by tuto šanci dostal. A jestliže problém nevyřeší, jeho pocit je: „Vždyť jsem to říkal.“

Později jsem zde našla něco, co také s léty pomalu odčerpávalo z organizace energii. Volná pracovní místa, především ve vedení nebo blízko vedení muzea, nebyla obsazována nejlepšími z kandidátů, ale těmi, kteří se neuměli prosadit a neuměli vzít na sebe odpovědnost, neměli vlastní přístup. Zřetelně si vzpomínám na rozhovor, který jsem měla před rokem s tímto ředitelem, který byl a stále je můj dobrý přítel. Zeptala jsem se ho, proč v kádrovém pořádku uvedl někoho, koho znám jako milého, ale v mých očích ne velmi schopného na zcela jisté významnou pozici. Jeho odpověď zněla: „Dobře, on není pro mne životně důležitý, ale není pro mne nebezpečný.“ Tato obava, jak já to vidím, že jste méně schopní než vaši podřízení, zapříčinila značné odčerpání kvality řízení a pokračovala mnoho let. Toto vše, když se spojilo s hlubokými pocity nadřazenosti vedení, stačilo zabránit jakékoliv kreativitě, vytváření nových myšlenek nebo vytváření zpětných vazeb.

Bylo očividné, že je nezbytné zapojení všech pracovníků do muzejní strategie a dlouhodobého časového plánu. Začala jsem tedy tím, co se nazývá *brainstorm sessions*. Tyto debaty měly dva hlavní cíle:

1. definovat muzejní strategii pro následující rok
2. zefektivnit změny v organizaci – méně nadřazenosti, více kreativity – informovanost odshora dolů – zpětná vazba

Tyto porady byly organizovány jako celodenní a situovány mimo muzeum. Přístup sem měli všichni zaměstnanci a byly víceméně (ale ne striktně) povinné. Na poradě měli všichni stejné postavení, bez ohledu na pracovní zařazení. Jedinou otázkou všech těchto setkání bylo: „Jaké, podle vašeho názoru, by mělo být muzeum a co by mělo dělat v roce 2005?“ Konečným výsledkem byla víze – představa dlouhodobé strategie vycházející z naprostého přesvědčení sdíleného všemi, že muzeum by mělo obrátit svoji pozornost více k veřejnosti a méně ke svým interním zájmům. A opravdu, projevila se zde také

změna v postojích a myšlení, která vycházela z pocitů, že pracovníkům je nasloucháno a jejich názory jsou brány vážně.

Na základě těchto zkušeností jsem zkusila sledovat další průběh, který probíhal současně ve dvou rovínách. První rovina se týkala vnějších vztahů, činností směřujících k přátelštějšímu přístupu k veřejnosti. Kdykoliv něco děláme, kdykoliv začínáme nový projekt, nyní se vždy na něj díváme z pohledu veřejnosti. Pokusili jsme se zjistit, co veřejnost zajímá, jaký „jazyk“ je potřebný, co je pro ni atraktivní a důležité. Samozřejmě to neděláme odhadem, pravidelně monitorujeme výsledky našich aktivit. V podstatě změna v postojích vychází z předvedení toho, co máme a co chceme nabídnout k předvádění a jakou formou to od nás chce veřejnost slyšet a vidět. Základem všeho je ovšem vždy vysoká kvalita našich sbírek a našich odborností. A toto je ta první úroveň – **vztah k veřejnosti**.

Ta druhá úroveň je směřována stejně, jak se stát více veřejně přátelštějším muzeem, ale v tomto případě je zaměřena spíše na vlastní organizaci, dovnitř muzea. Klíčovými slovy jsou zde – méně nadřazenosti, více kreativity, zpětná informační vazba odshora dolů a hlavně vyrovnat se s vzájemnou komunikací mezi sebou, vzájemné dorozumívání. Hlavními složkami se staly:

1. reorganizace organizační struktury vedoucí ke zjednodušení;
2. vysílání pracovníků (upřednostňujeme v týmu) získávat zkušenosti do jiných zemí, učit se nové, odlišné a inspirující věci;
3. mít stále otevřené oči a stále sledovat kvalitu a zájem jednotlivců – některým pracovníkům byly nabídnuty nové pozice, zásadně odlišné od těch, které dosud zastávali a výsledky byly v některých případech obdivuhodné;
4. k posílení inspirace a kreativity v organizaci jsem se snažila přivést co možná nejvíce nových pracovníků zvenčí, svěžích a vynikajících.
5. také jsem se samozřejmě musela s některými pracovníky rozloučit – byla to pro mě z hlediska personálního nejtěžší věc, kterou jsem musela udělat. Ale dostala jsem jednu velmi dobrou radu, o kterou se s vámi chci podělit. Při propouštění lidí, začněte vždy na nejvyšší pozici, nikdy ne u řadových zaměstnanců nebo u pracovníků na střední úrovni řízení.

V průběhu reorganizace se v muzeu objevilo mnoho oponentů a skrytých obstrukcí. Zjistila jsem, že je velice prospěšné vědět, jak v organizaci funguje tzv. neformální komunikace, kdo vlastně jsou ti skrytí „ideoví vůdci“ ve vašem muzeu. Nemusí to být, a často ani nejsou ti, kteří dělají rozhodnutí (řídící pracovníci). Skrytí vůdci budou pracovat proti vám, aniž by jste to zaregistrovali. Pokud však víte, kdo to je, můžete s tímto problémem něco udělat, dokonce můžete se pokusit tyto pracovníky přetáhnout na svoji stranu, namísto toho, aby stáli proti vám.

Doposud jsem se snažila vysvětlit, co považuji za nezbytné udělat, aby se organizace postavila zpátky na své vlastní nohy. Ještě dříve, než jsem s tímto procesem začala, přemýšlela jsem o tom, co bych mohla k této činnosti potřebovat, a byly to:

- **profesionální odborný poradce** – člověk, který ví něco o organizačních strukturách, řízení a umí tyto teoretické poznatky využít v našich podmínkách – našla jsem ho v mém bývalém učitelé managementu;
- **osobní poradce** – člověk, který pomůže uvažovat (přemýšlet) s vámi o aktuálních problémech na základě svých osobních zkušeností a dokáže skloubit život

věci a respekt k vaší osobě. Stal se jím můj bývalý spolužák a dlouholetý přítel.

- **osobní dobrý přítel** a kamarád, který je ochoten naslouchat, ke kterému se chodíte vyplakat, a který je tak blízký, že vás donutí být sám sebou. Zkrátka byl to můj partner.
- **úniková cesta** z toho všeho ven, když dostanete vztek sami na sebe. Snažila jsem se najít partnery pro stolní tenis, ale nefungovalo to, a tak jsem to vzdala.

Co nyní také vím, že musíte informovat o své práci své nejdražší a nejbližší, protože po nějakou dobu vás nebudou tak často vidat, jak by asi chtěli. To vše je může připravit na to, co má přijít, a alespoň na nějakou dobu zabráníte pocitu, že je zanedbáváte. A také únikové cesty z toho všeho jsou absolutně nezbytné. Poté, co jsem nenašla partnery pro stolní tenis, vzdala jsem hledání příliš rychle s pocitem, že stejně nemám na zábavu čas. Jen náhodou jsem však našla alternativu. Koupili jsme si s partnerem motorový člun. Jedním ze základních pravidel, která zde platí je: Žádná práce, žádné spisy na palubu! (I když jsem dělala výjimky.) Čas strávený na lodi jsem věnovala zajímavým věcem, jako je např. spánek, opalování (pokud to holandské počasí umožňuje), vaření náročnějších jídel a užívání společnosti mého partnera, a to vše mi velmi pomohlo strávit mé frustrace, zlost a stres a pomohlo mi uvědomit si, jak je důležité získávat znovu duševní rovnováhu.

Vše, co jsem uvedla, mi umožnilo udělat si svůj osobní závěr:

1. **Věřit ve vlastní intuici** – získala jsem zkušenost, že v mnoha situacích, kde byl učiněn návrh, představena osoba, prezentována myšlenka, jsem často vlastně zjistila, že něco mi uvnitř říká: „ne“, a ukázalo se to být správné (vnitřní intuice). Zní to možná trochu tajuplně, ale opravdu jsem většinu svých rozhodnutí udělala na základě intuice, kdy jsem zamítla návrh nebo kandidáta, který měl plnou podporu někoho jiného nebo jsem přijala návrh, který vypadal poněkud hloupě a nesmírně riskantně.

2. **Naslouchat lidem pozorně, ale také naslouchat sám sobě** – rada, kterou jsem dostala, když jsem začínala, nemusela být úplně špatná, ale neodpovídala mému stylu řízení. Myslím, že je velmi důležité, jaký typ manažera jste. Je hodně těch, které obdivuji pro způsob, jak řeší problémy, jak řídí svůj podnik, ale naučila jsem se nekopírovat je. Došla jsem k závěrům, že nebudu nikoho napodobovat. Musím pracovat svým vlastním způsobem, využívat přitom co nejvíce zkušeností jiných, ale zároveň jít svou vlastní cestou. Pokud to tak neděláte, tak něco předstíráte a pracovníci vždy najdou vaše slabé místo a vždy vám to sdělí v tom nejnevhodnějším okamžiku.

3. **Udržovat si rovnováhu** je důležité nejenom pro vlastní zdraví, ale také pro zdravý chod muzea – k mému velkému překvapení jsem zjistila, že organizace se jako celek někdy, zejména v okamžiku napětí a nejistoty chová jako chameleon. Vypadalo to, že muzeum na sebe bere stav mé mysli, přebírá mé pocity. Když se cítím ve stresu, organizace se také tak cítí. Možná, že se mi to jen zdálo, ale jsem si jista, že v některých případech tomu tak skutečně bylo.

4. **V okamžicích stresu neočekávejte od svých podřízených, že rozumí tomu, jak trpíte** – podle jejich předstáv jste vy příčinou všeho. Já jsem přece ten člověk, který propustil jejich oblíbeného kolegu! Zjistila jsem, že mě nebrali jako člověka, ale jako funkci. Vaším úkolem je být ředitelem a o vás jako takovém si přestanou myslet, že jste jako oni, osoba z masa a kostí a že vy také potřebujete někoho, kdo by vás chápal. Velice mně to zraňovalo, cítila jsem se velmi osamělá a také provinilá. Nyní vím, že to tak musí být, ale nikdy si na to úplně nezvyknu.

Také jsem se musela naučit, což bylo velice těžké, zůstat trpělivá a klidná za každé situace. Mohu zcela pravdivě říci, že se mi to dařilo. A ještě jednu věc jsem se naučila. Nezáleží na tom, jak zřetelně a přesně formulujete svá rozhodnutí. Lidé slyší pouze to, co chtějí slyšet a nemusí to být vždy to, co jim říkáte vy. To může vést k absolutně neskutečným zmatkům a fantasmagoriím. Vzdala jsem pokusy uvést věci do pořádku a nyní se snažím vidět skutečnosti i z té lepší radostnější stránky.

Kde jsme nyní? Na pohled zvenčí jsme nové moderní muzeum, které velice tvrdě a úspěšně pracuje na tom, aby uspokojilo své klienty. Za necelý rok od dnešního dne (květen 2001) dokončíme úplně novou expozici našich sbírek v moderním stylu. Příběh, který budeme vyprávět v našich nových výstavních sálech, je takový, že uspokojí a přinese radost nejen odborníkům, ale i široké veřejnosti a téměř všem věkovým kategoriím.

Co je také velice důležité v každém muzeu, aby zde byla vždy dobrá a čerstvá káva v restauraci místo kávy z automatu, aby tam byl také obchod s nabídkou nejen pro odbornou veřejnost, ale i pro ty ostatní. A nezapomeňte také na nové a čisté toalety. Zamračený starý člověk, který vám prodává lístky, byl u nás nahrazen mladými i staršími zaměstnanci, kteří ve vás budí dojem, že jste v muzeu vítáni.

Mnoho návštěvníků píše komplimenty do naší návštěvní knihy a také tisk informuje často velmi pozitivně o změnách v našem muzeu. Státní tajemník ministra kultury se nejednou soukromě i veřejně pochvalně vyjádřil o výsledcích muzea a dokonce vyzdvihl některé naše projekty jako příklad pro ostatní. Často, když pracuji ve své kanceláři, slyším, jak si někdo vesele pozpěvuje na schodech. Budu parafrázovat Coleridgeovu báseň o starém námořníkovi: „Jsem smutnější, smutnější a moudřejší žena ...“

S výsledky, kterých jsme doposud dosáhly, jsem spokojena, protože vím, že ta nejhorší etapa je za námi a nyní směřujeme k lepším časům. Po pěti letech tvrdé práce občas nacházím prostor i na jiné činnosti, jako je například příprava této přednášky.

Dovolte mi, abych skončila trochu volněji. Jsem z celého srdce přesvědčena, že ve skutečnosti, když tím vším člověk denně procházel, to vše vypadalo daleko chaotičtěji a nelogicky. Nikdo nebyl více překvapen než já, když jsem zjistila, že opravdu existuje systém a řád v mé vlastní **strategii marketingu a organizačních změnách při rozvoji muzea.**

Johanna Renée Magendans

Je ředitelkou Rijksmuseum of Antiquities v Leidenu. Vystudovala klasickou archeologii a prehistorii na Univerzitě v Amsterdamu, kde také do roku 1980 pracovala jako asistentka v oddělení klasické archeologie. Manažerské vzdělání získala ve speciálních kurzech. V letech 1980–1994 působila v okrese Breda jako archeoložka, poté jako vedoucí archeologického oddělení v Haagu se zodpovědností za celý okres. Je aktivní členkou mnoha organizací (např. Dutch Archaeology Foundation, The Convent of Dutch Archaeologists and The Archaeological Information Centre) a jako poradce The Association of the Dutch Councils.

Marketing nového muzea

Frits de Leeuw

Úvod

Naturalis bylo založeno v roce 1820 holandským králem Wiliamem I. V prvních třiceti letech své existence se jeho sbírky skvěle rozrůstaly a byly proto uloženy odděleně ve dvou budovách, jedna byla určena pro sbírky biologické a druhá pro geologické. V novém muzeu biologie nezbylo místo pro vystavování a v budově geologických sbírek byla jen malá expozice. V roce 1986 se obě sbírky opět sloučily a vznikl plán na celonárodní prezentaci přírodovědy v nově vybudovaném objektu. Vzniklo nové muzeum, které bylo otevřeno na jaře roku 1998. Sbírkové fondy čítají více než 10 miliónů položek a tvoří jednu z nejlepších sbírek na světě. Mezi zajímavé subkolekce patří fauna z Indonésie a Japonska, sbírka minerálů a fosilií (2 dinosaury). V Naturalis pracuje na plný nebo částečný úvazek 160 pracovníků, z nichž je 24 kurátorů.

Marketing zavřeného muzea

První problém, který oddělení marketingu muselo řešit a vyřešit, bylo uvést do života muzeum více než 100 let pro veřejnost uzavřené. Pouze několik milovníků přírody vědělo, že pár starobylých budov v centru Leidenu skrývá největší muzejní sbírku v Holandsku. Výzkum chování muzejních návštěvníků v Holandsku a také v zahraničí nám poskytl následující informace, podle kterých jsem stanovili marketingovou politiku v Naturalis:

1. **Příroda je horké – aktuální téma** – vzrušující a obrovská legrace pro děti a velmi zajímavá pro adolescenty;
2. Naturalis je atraktivní pro rodiče s malými dětmi, seniory (55 a výše), prarodiče a jejich vnoučata, také pro školáky všech typů;
3. Přírodovědné muzeum má nízkou úroveň (myšleno – slabé povědomí).

Marketing nového Naturalis

Museli jsme veřejnost informovat o nové „značce“ tak, aby se nesmazatelně vryla do paměti. Ale jak? Rozhodli jsme se tento problém změnit pomocí marketingových příležitostí:

1. Nové muzeum je plné tajemství, mystérie a záhad.
2. Nové muzeum je velmi atraktivní pro děti a mládež.
3. Je zde mnoho co vidět, co se naučit, mnoho možností ke hraní, mnoho objevování.

Víme, že veřejnost je o muzeích informována z novin, časopisů, televize, rozhlasu a také prostřednictvím rodinných příslušníků a přátel. Protože reklama je příliš drahá, vybrali jsme si formu volné publicity. Dostat volnou reklamu tam, kde jsem to potřebovali, to vyžadovalo plán, nápad a pochopení tisku, a také náročnou práci a štěstí. Kampaň jsme rozdělili do čtyř kroků:

1. Zář 1996

Oslava dokončení nejvyššího bodu budovy, vedoucí marketingového oddělení měl to štěstí, že se znal se slavnými televizními hvězdami. Ty předváděly humorné scénky,

kteří byly publikovány na titulních stránkách místního i celostátního tisku.

2. Červen 1997

Oslava předání nové budovy, veřejnost byla pozvána k návštěvě prázdného muzea – 4.000 návštěvníků během jednoho odpoledne.

3. Zář 1997 – březen 1998

Přemístění a stěhování úžasných sbírek, obrovské lebky na nákladáku, pštrosi na elevátoru a mnoho dalších nápadů a myšlenek pro TV programy.

4. Duben 1998

Královna Beatrix slavnostně otevřela nové Naturalis a muzeum bylo představeno jako **přírodní divadlo a spící krása konečně probuzená**.

Cíle a výsledky

Marketingovým cílem bylo 150.000 návštěvníků ročně. V prvních dvou letech po otevření shlédlo muzeum více než 600.000 návštěvníků.

Frits de Leeuw (1938)

Vystudoval tělesnou výchovu a sport v Haagu a ekonomii a sociologii na Erasmově univerzitě v Rotterdamu. Přednášel ekonomiku a pracovní vztahy na koleji sociálních studií v Amsterdamu. V roce 1980 začal pracovat pro holandskou vládu jako marketingový poradce v oddělení veřejné sociální péče a kultury. Zpracoval marketingové plány pro více než deset předních státních muzeí v Holandsku. V roce 1991 byl jmenován vedoucím oddělení PR a marketingu v Národním přírodovědném muzeu NATURALIS v Leidenu, kde významně přispěl k jeho úspěšnému otevření v roce 1998 po rozsáhlé rekonstrukci. V současné době je soukromým konzultantem pro kulturní instituce.

Příručka pro bezpečnost muzeí

MUSAVE – Museum Standaard Audit Veiligheidszorg

1. Obecná část

1.1 Druhy nebezpečí

U pojmu nebezpečí je třeba rozlišovat skutečné nebezpečí a subjektivní pocit ohrožení. V této kapitole není popsána požární bezpečnost. Požární bezpečnost muzeí je popsána v Nizozemí v příručce vydané Ministerstvem vnitra nazvané „Koncept požární bezpečnosti veřejných budov“, u nás jsou základy požární bezpečnosti popsány v PŘÍRUČCE K POŽÁRNÍ BEZPEČNOSTI INSTITUCÍ, vydané Českým výborem ICOM v roce 1998.

Dále se tedy věnujeme formám nebezpečí, které souvisejí s kriminalitou a pocitem nebezpečí.

Kriminalita

Muzea se mohou setkat s těmito projevy kriminality:

- vandalismus/ničení
- krádež prostá
- krádež vloupáním
- přepadení
- podvod
- počítačová kriminalita
- zháňství
- vyhrožování, agresivita
- mravnostní delikty (nežádoucí intimita, sexuální obtěžování, napadení, znásilnění)
- únos, vydírání, terorismus.

Některé projevy se vyskytnou jen zřídka nebo vůbec ne (vražda a smrtelný úraz, hrozba exploze), jiné se vyskytují častěji. Muzea se nejčastěji setkávají s krádežemi a agresivním chováním.

Rozlišujeme externí a interní kriminalitu. **Externí kriminalita** je kriminalita, která je způsobena pachatelem zvenčí. Prevence externí kriminality se zaměřuje na:

1. předcházení vloupání;
2. zabraňování vstupu do muzea lidem, kteří zde nemají co dělat;
3. zajištění bezpečného okolí muzea (parkoviště, trasy pro pěší a kola);
4. předcházení krádežím způsobovaným návštěvníky.

U **interní kriminality** není zapotřebí vloupání: pachatel se nachází přímo v budově jako zaměstnanec muzea nebo smluvní síla.

Při zabezpečování muzea se často věnuje pozornost výhradně zabezpečení proti pachatelům z vnějšku. Vedení muzea si jen nerado přiznává, že i jeho zaměstnanci způsobují kriminální činy, a proto tomuto problému věnuje málo pozornosti. Interní kriminalitě je navíc obtížné předcházet. Přesto je možné proti tomu něco dělat. Organizační opatření a důkladný výběr spolehlivého personálu může přinést pozitivní výsledek. Rovněž systém kontroly vstupu a dobrý klíčový režim dokáží tento problém řešit.

Pokud existuje podezření, že by kriminální činy mohli páchat interní pachatelé, je třeba této prevenci věnovat patřičnou pozornost. Různá opatření, zaměřená na prevenci interní kriminality, mohou ostatně být účinná i proti externím pachatelům.

Pocity ohrožení

Obecně rozšířené přesvědčení o tom, že potírání kriminality může samo o sobě omezit pocity ohrožení a stavu nebezpečí, je mylné. Pocity ohrožení jsou způso-

beny komplexními faktory, kterých je kriminalita součástí, ale v mnoha případech zde není kriminalita určujícím prvkem. Eliminaci pocitů ohrožení je proto také třeba věnovat zvláštní pozornost, v neposlední řadě proto, že tyto pocity mohou mít dalekosáhlé negativní následky pro všechny zúčastněné. Eliminace pocitů ohrožení musí ovšem jít ruku v ruce s potíráním skutečné kriminality: zdání bezpečnosti v nebezpečné situaci je třeba předcházet.

1.2 Rizika

1.2.1 Rizikové lokality

Ne všechny druhy nebezpečí se vyskytují na různých místech v muzeu stejně často. Preventivní úsilí je samozřejmě nejlepší zaměřit na riziková místa a situace. I když jsou v každém muzeu jinde, některá řešení jsou obecná. Následující schéma podává jistý přehled.

Rizikové lokality uvnitř a vně muzea

Rizikové lokality mimo budovu	Druh ohrožení
trasa pro pěší a kola z muzea a do muzea	sexuální delikty a násilí
parkoviště	krádeže vozů a vloupání do vozů
místa, kde parkují mopedy a kola	krádež mopedů a kol
budovy/nemovitosti v bezprostředním okolí muzea	vloupání a zakládání požáru
v budově prostory, kde je intenzivní kontakt se zákazníky (vstup, výstavní prostory, knihovna, apod.)	vyhrožování, agresivní chování, vandalismus
prostory pro personál, šatny	nežádoucí intimita, krádeže
počítačové sítě, kanceláře	podvody
všechna místa, kde se nacházejí cenné předměty, které je možné snadno odnést (neuzamčené depozitáře, pracovní místnanců, šatny, apod.)	krádeže, odcizení a vandalismus

Toto schéma nabízí velmi globální přehled rizikových lokalit. Přesný odhad je možné učinit za pomoci tzv. **MODELU PROSTOR-RIZIKO-ODHAD (RRIM)**. Tento nástroj najdete v PŘÍLOZE 3. Dalšími nástroji pro vytipování rizikových lokalit jsou **METODA BAREV (VIZ PŘÍLOHA 2)**, zaměřená na sledování nebezpečí ve vztahu k předmětům a prostorům, a dále **PERSONÁLNÍ ANKETA (VIZ PŘÍLOHA 4)**, zaměřená na (pocity) nebezpečí a ohrožení.

1.2.2 Faktory zvětšující riziko

Prevence je zaměřena na potírání faktorů, které způsobují nebezpečí. Bezpečnost a ohrožení muzea mohou ovlivnit tyto faktory:

- umístění muzea;
- velikost muzea;
- přístupnost muzea;
- zařízení a atraktivnost budovy a okolí;
- atraktivní předměty;
- návštěvníci;
- sociální struktura okolí;
- pracovní podmínky;
- služby.

Umístění muzea

Povaha a rozsah – především externí – kriminality a pocitů ohrožení souvisí se stupněm urbanizace obce a charakteristickými znaky čtvrti, ve které se muzeum nachází. Muzeum není žádný ostrov, takže stupeň kriminality prostředí má vliv také na jeho bezpečnost. Na bezpečnost muzea a jeho okolí má vliv také vybavenost a správa veřejných budov v okolí muzea. Je proto dobré udržovat pravidelný kontakt s příslušným obecním úřadem, s policií, hasiči, dalšími muzei, odbornými poradci apod.

Velikost muzea

Čím více budov muzeum má a čím více uživatelů tyto budovy mají, tím větší mohou být bezpečnostní rizika. Velikost muzea ve vztahu k počtu návštěvníků bude vyžadovat komplexní preventivní bezpečnostní péči, která bude přizpůsobena požadované úrovni bezpečnosti.

Přístupnost muzea

Otevřený charakter muzea může sehrávat velkou roli ve vztahu k pocitům ohrožení. Čím snadněji přístupné je muzeum, tím větší mohou být problémy s bezpečností. Určité formy kriminality se budou v takové situaci vyskytovat častěji (např. vstup bez placení apod.). Velkým problémem mohou být také krádeže v budově. Doporučuje se proto kriticky vyhodnotit například počet vstupních míst do muzea. Opatření týkající se vstupní kontroly a podpůrných technických prostředků mohou zmenšit riziko krádeže.

Protože je těžké zabezpečit otevřenou budovu jako celek, je rozumné zaměřit se na přístup do určitých rizikových lokalit v rámci budovy a zajistit je vyšším stupněm zabezpečení. Tato opatření jsou někdy na úkor otevřeného charakteru budovy. Vytváření přehlednější vymezených prostor v kombinaci se personální ostrahou nebo střežením prostřednictvím kamer může přinést zvýšení bezpečnosti.

Zařízení a atraktivnost budovy a jejího okolí

Míra vztahu uživatelů k muzeu je ovlivněna atraktivností budovy a jejího okolí. Viditelné znaky kriminality, výtržnictví a jiných nežádoucích jevů přitahují další kriminalitu, kdežto znaky, které poukazují na zájem lidí o stav muzea (upravené atraktivní okolí, uklizené prostory, dobře vybavená budova), mohou kriminalitě předcházet. Prostory, které je pro veřejnost příjemné, působí pozitivně. Navíc zde také tolik nedochází k pocitům ohrožení. Na rozsah kriminality a pocitů ohrožení má vliv i vybavení budovy a jejího přímého okolí. Dobrá viditelnost a přehlednost jsou v této souvislosti důležité aspekty. Toho lze dosáhnout prostorovými zásahy (promyšleným vybavením vstupních prostor, jasným vyznačením trasy a vyznačením směru prohlídky), dobrým osvětlením a péčí o budovu a okolí (úprava zeleně apod.).

Atraktivnost objektů

Inventář muzea je obecně vzato velmi atraktivní: téměř vše je možné využít. Krátce po prázdninách a dovolených zaznamenávají muzea největší počet krádeží kancelářského vybavení. Kromě provozních prostředků je

atraktivní také sama sbírka. Má velkou hodnotu a zaměřuje se na ni především organizovaná kriminalita. Velmi cenné předměty si vyžadují zvláštní opatření, především ty, které jsou vystaveny. V místech, kde je velká koncentrace předmětů, je dobré postavit dozorce a usnadnit kontrolu dozorců navzájem. Vybavení budovy elektrickou signalizací, např. i proto, aby pracovníci nemuseli v noci sami vycházet z budovy, jsou opatření, která snižují pocity nebezpečí.

Návštěvníci

Je velký rozdíl, když muzeum navštěvují „stálí zákazníci“ nebo návštěvníci, kteří přicházejí mimo otevírací dobu (společenské akce, badatelé apod.). Čím větší a různorodější je proud návštěvníků muzea, tím obtížnější je zachování přehlednosti a zamezení přístupu nepovoleným.

Personální kontrola a sociální síť

Personální kontrola může zabránit v páčání deliktů a má pozitivní vliv na pocit bezpečí. V muzeu je možné zvýšit úroveň personální kontroly profesionalizací dozorců služby. Průvodci a dozorcí mohou být zaškoleni i jako pracovníci bezpečnostní služby. Dobré výsledky přináší zejména zvýšení povědomí o významu prevence a péče o bezpečnost u všech pracovníků muzea.

Vedení organizace musí velmi citlivě reagovat na pocity ohrožení u následujících rizikových skupin:

- strážníci, kteří provádějí noční službu;
- zaměstnanci, kteří se pravidelně setkávají s agresivními zákazníky (pracovníci v pokladnách a šatnách, dozorcí v expozicích);
- starší osoby;
- zaměstnanci, kteří se již v minulosti stali obětí násilných přepadení na pracovišti.

Je možné uvažovat o pořádání cvičení fyzické i psychické odolnosti pro výše jmenované rizikové skupiny a dbát na dobrou péči o oběti deliktů. Pokud jde o poslední uvedený jev, jsou zde ještě velké rezervy: ukazuje se, že většina muzeí nemá připraven vůbec žádný postup péče o oběti deliktů.

Pracovní podmínky

Je veřejným tajemstvím, že mnohé krádeže páčají zaměstnanci organizace. I když z průzkumu provedeného v Nizozemí v roce 1992 vyplynulo, že k tomu v muzeích prakticky nedochází, je třeba tomuto jevu věnovat velkou pozornost. Dobré personální řízení, dobré pracovní podmínky a příjemná pracovní atmosféra mají za následek snížení rizika kriminality „zevnitř.“ Pokud se muzeum chová slušně ke svým pracovníkům, budou se tyto pracovníci obecně vzato také slušně chovat k muzeu. Je jasné, že péče o bezpečnost a snaha o zajištění dobrých pracovních podmínek spolu úzce souvisejí. V oddílu 1.6 se k tomuto tématu ještě vrátíme.

Služby

Návštěvníci, kteří se necítí spokojeni, mohou být agresivní. Dobré návštěvnické služby posilují vztah zákazníka k muzeu a předcházejí kriminalitě. I k tomu se v oddílu 1.6 vrátíme.

1.3 Následky ohrožení

Škody

Celkový rozsah materiálních škod, způsobených muzeím kriminálními činy, není znám. V roce 1992 byl síce v Nizozemsku proveden průzkum s cílem vyčíslit finanční škody vzniklé následkem záměrných deliktů, avšak zúčastnilo se jej pouze 83 muzeí. Proto nejsou výsledky průzkumu použitelné jako statistické údaje a není

ani možné z nich vyvozovat škody, způsobené všem nizozemským muzeím. Jednalo se zejména o tyto typy škod:

Nemateriální škody způsobené pracovníkům organizace

Kromě materiálních škod, které lze finančně vyčíslit, je především obětí agrese a (sexuálního) násilí způsobována také nemateriální škoda. Tyto nemateriální negativní následky kriminality mohou znamenat:

- snížený výkon v práci, častou či dokonce trvalou pracovní neschopnost;
- snížený stupeň péče o domácnost, zhoršený průběh sociálních kontaktů s dětmi, partnerem, rodinou a přáteli;
- snížení prožitků radosti při trávení volného času;
- častější návštěvy lékaře, častější užívání léků;
- častější návštěvy institucí poskytujících odbornou pomoc.

Z průzkumu vyplývá, že po násilném deliktu nemá 16% pracovníků zájem o práci, 11% má problémy se soustředěním, 48% má strach z opakovaného násilí, 11% má problémy v partnerském vztahu a 32% má problémy psychického charakteru (např. poruchy soustředění, rychlé změny nálad).

Zhoršení pracovních podmínek

V důsledku agrese a dalších kriminálních incidentů ztrácejí pracovníci motivaci k práci. Člověk se stává lhostejným a cynickým; vzájemná kolegiální je narušena a atmosféra na pracovišti se zhoršuje. To ohrožuje kvalitu pracovního prostředí a má to negativní vliv na pocit uspokojení z práce – následně může docházet i ke zvýšení pracovní neschopnosti. Kromě negativních následků na jednotlivé pracovníky, tohle vše současně negativně působí na instituci jako celek:

- zvýšená pracovní neschopnost a s tím spojené náklady;
- eventuální potřeba hradit odškodné pracovníkům, jimž se sníží příjmy následkem vzniku „nemoci z povolání“;
- fluktuace pracovníků, tzn. další náklady na nábor, výběr, školení a zapracování nových pracovníků;
- zhoršení pracovní atmosféry vlivem snížené motivace horších kolegiálních vztahů;
- snížení výkonnosti z důvodu nespokojenosti v práci.

Klesající kvalita služeb

Pokud není pracovníkům, kteří se stali obětí kriminality (především pak násilných deliktů), nabídnuta patřičná pomoc, může to mít z dlouhodobého hlediska také negativní vliv na kvalitu poskytovaných služeb: jestliže se pracovníkovi nedostalo podpory a nebyla mu věnována dostatečná pozornost, lze jen těžko očekávat, že on sám bude věnovat svou pozornost a péči jiným. Také zvýšený pocit ohrožení může na pracovníky působit demotivujícím způsobem a znamenat tak snížení kvality jejich práce.

Muzea jsou také zodpovědná za dobrý stav svých „hostů“ – i návštěvníci se totiž mohou v průběhu návštěvy muzea stát obětí kriminality. I pro tuto skupinu obětí by měla být v rámci muzea zajištěna profesionální péče.

1.4 Vývojová stádia bezpečnostní péče

Ve vývoji péče o bezpečnost můžeme rozlišit několik stádií. V tuto chvíli se většina muzeí nachází v tzv. „stadiu procitání“: pozornost věnovaná bezpečnostní péči se většinou omezuje na zabezpečení pro-

střednictvím instalace bezpečnostních signalizací. Z auditu stavu zabezpečení v Nizozemsku se ukázalo, že velká většina doporučení v oblasti pro muzea byla zpracována externími dodavateli a bezpečnostními agenturami. Investice do personální ostrahy jsou nedostačující. Je důležité průběžně školit a vzdělávat vlastní zaměstnance, placené pracovní síly (v Holandsku i neplacené dobrovolníky) v oboru ostrahy, prevence deliktů a pomoci po jejich spáchání. Bezpečnostní management muzeí definují a provádějí především pracovníci bezpečnostních agentur, které se zaměřují především na fyzické ohrožení zvnějšku. Žádné další potřeby zabezpečení mnohde dosud nejsou ze strany vedení organizací vůbec formulovány. Pro mnohá muzea tak bezpečnostní péče znamená pouze zabezpečení pomocí signalizace a ostrahu zajišťovanou bezpečnostní službou.

Zdá se však, že pomalu narůstá povědomí o tom, že kromě techniky je jedním z nejdůležitějších bezpečnostních faktorů člověk. V ideální situaci nezodpovídá za obecnou úroveň bezpečnostní péče pouze profesionál z bezpečnostní služby, ale všichni pracovníci muzea. To znamená, že bezpečnostní péče je nedílnou součástí provozu instituce, jejího fungování a pracovního prostředí.

Tabulka na následující straně podává přehled pěti vývojových stádií bezpečnostní péče. Podle ní lze pro každé muzeum zjistit, ve kterém vývojovém stadiu bezpečnostní péče se nachází. Tabulku lze aplikovat na velká i malá muzea.

Ve většině muzeí dospějeme pravděpodobně ke zjištění, že bezpečnostní péče se nachází v jednom z raných stádií vývoje. Tato úroveň však bude čím dál méně odpovídat potřebám muzea, a to vzhledem k narůstajícím problémům bezpečnosti v celé společnosti.

Překlenout propast mezi stávající a požadovanou úrovní bezpečnostní péče není jednoduché. Existuje mnoho překážek, které je třeba překonat k dosažení skutečně integrované bezpečnostní péče – k nim patří zejména:

- nutná znalost a povědomí o abstraktních organizačních principech;
- nutná znalost a povědomí o uplatnění technických opatření;
- organizační změny, které se těžko provádějí;
- vedení organizace musí aktivně prosazovat filosofii bezpečnostní péče a podporovat ji (často tomu tak není, protože bezpečnostní péči není ze strany vedení organizace přisuzována dostatečná priorita);
- provedení zpětných technických opatření je často velmi nákladné.

V tuto chvíli již lze stanovit, zda vedení organizace chybí znalost věci nebo ochota ke změnám – což jsou základní faktory pro zvýšení úrovně bezpečnostní péče obecně.

Záměrem tohoto textu je právě pomoci muzeím dostat bezpečnostní péči na vyšší úroveň. Jinak řečeno: vést organizace ze stádia „procitání“ na cestě ke komplexní bezpečnostní péči ve fázi jistoty. Snahou vydavatele je podat informace a zlepšit znalosti o nástrojích, které mohou být nápomocné při zvyšování úrovně bezpečnostní péče. Tyto znalosti a nástroje lze optimálně uplatnit pouze v případech, že si vedení organizace uvědomuje význam dobré bezpečnostní péče. Toto, přesvědčení však často chybí: bezpečnostní péče je často až poslední položkou v řadě funkcí, které muzeum musí plnit.

Postupně se začíná považovat za standard, že v linii řízení se bezpečnostní péče řadí na přímou ředitelskou úroveň. Existují pro to dobré argumenty:

Charakteristika vývojových stádií péče o bezpečnost

	Postoj managementu	Statut bezpečnosti	Pojetí problému
Stadium 1: neznalost	Bezpečnostní péče je ostra- ha a cílené činnosti. Je úko- lem bezpečnostních služeb.	Bezpečnostní péče rovná se zabezpečení; to je samostat- nou činností.	Je reaktivní. Problémy se ře- ší, jakmile nastanou. Nedo- statečná definice problému.
Stadium 2: procitání	Uznáváme, že existují nedo- statky v bezpečnostní péči, ale není zde ochota investo- vat do jejich řešení čas a peníze.	Zabezpečení se posiluje, ale hlavní důraz je nadále kladen na prováděcí úlohy: ostraha a cílené činnosti.	Je charakterizováno vzrůsta- jícím povědomím. Problémy budou řešeny cíleně, ale nehledají se řešení dlouho- dobá.
Stadium 3: průlom	Učíme se více o problémech bezpečnosti a začínáme chá- pat, že je zapotřebí jiný pří- stup k bezpečnosti.	Vzniká přímý kontakt mezi zabezpečením a vedením. Zabezpečení se stává sou- částí odpovědnosti vedení.	Je zaměřeno na řešení pro- blémů. Zabezpečení je poja- to systematicky. Problémy jsou pojímány racionálně a řeší se.
Stadium 4: moudrost	Formulujeme aktivním způ- sobem politiku bezpečnosti instituce. Tam, kde je potřeba, přizpůsobujeme řízení in- stituce. Hledáme styčné bo- dy s ostatními problémovými oblastmi.	Zabezpečení se stává štábní záležitostí. Je integrální sou- částí pracovního procesu v muzeu (pracovní podmín- ky, péče o sbírky, presenta- ce). Lze mluvit o koncepční bezpečnostní péči.	Je proaktivní. Problémy se zabezpečením a bezpečností jsou signalizovány v raném stádiu. Všechna oddělení i pracovníci jsou připraveni přijímat návrhy na zlepšení své činnosti vzhledem k bez- pečnosti.
Stadium 5: jistota	Bezpečnostní péče se stává integrální součástí řízení a provozu organizace.	Vedoucí ostraha a zabezpe- čení je členem vedení orga- nizace. Bezpečnostní péči je věnována soustavná pozor- nost.	Je komplexní. Bezpečnostní péče je pojata integrovaně a proaktivně. Ostraha a cíle- ná činnost se staly samozřej- mostí.

1. Dobře organizovaná bezpečnostní péče má pozitivní vliv na pracovní podmínky a je zárukou kvality poskytovaných služeb a image muzea.
2. Komplexní přístup k agresi a (sexuálnímu) obtěžování na pracovišti je od doby zavedení nového zákona o bezpečnosti práce ze zákona povinný. Pokud zaměstnavatelé tato rizika kriminality zanedbávají, mohou jim být uloženy sankce. *(Tato povinnost dosud platí ze zákona pouze v Holandsku, není však důvod nevěnovat jí dostatečnou pozornost také v České republice – pozn. red.)*
3. Dobře organizovaná bezpečnostní péče může znamenat i finanční úsporu.

1.5 Systematické pojetí péče o bezpečnost

V předchozím oddílu je popsáno, že bezpečnostní péče znamená víc než jen samotné zabezpečení. Pokud usilujeme o systematickou koncepci, pak musíme nejdříve dobře pochopit, co bezpečnostní péče je. Dále se podíváme, jak lze k bezpečnostní péči přistupovat systematicky.

Definice

Pojmem bezpečnostní péče rozumíme ochranu sbírek, osob a zájmů proti incidentům, které způsobují škody na majetku, zranění osob nebo ohrožují funkčnost a provozuschopnost organizace.

Bezpečnostní péče zahrnuje veškerá personální, organizační, materiální a technická opatření, kterými muzeum snižuje riziko incidentů na přijatelnou úroveň a omezuje jejich následky. Bezpečnostní péče počítá s existencí rizikových faktorů a vědomě s nimi pracuje. Zaměřuje se na zavedení systematické správy rizik.

Systematická správa rizik

Systematická správa rizik vychází z toho, co je pro muzeum ohrožením a co může způsobit škodu. Dále je nutno vyhodnotit, zda a jak musí být které riziko kryto, či zda je nevyhnutelné je akceptovat.

Správa rizik není žádný jedolitý celek. Specifická rizika vyžadují specifický přístup. Jedním z pilířů systematické správy rizik je volba opatření podle povahy rizika. Systematická správa s sebou nese nutnost kontinuálního vyhodnocování, v každém okamžiku, při jakékoliv činnosti a na všech úrovních. Rizika jsou přítomna všude.

V rámci správy rizik je možné rozlišit tři hlavní oblasti:

1. **příroda** blesk, povodeň, bouře
2. **technika** výpadek instalace, zkrat
3. **lidský faktor** vloupání, požár, vandalismus, krádež

Bezpečnostní péče v muzeu se zaměřuje také na správu rizik v přesněji vymezených oblastech:

1. bezpečnostní péče ve vztahu ke sbírkám (péče o sbírky, evidence, zabezpečení);
2. všeobecná bezpečnostní péče (pracovníci, návštěvníci, agenda organizace);
3. bezpečnostní péče ve vztahu k budovám, expozicím a výstavám.

O komplexním přístupu k bezpečnostní péči hovoříme tehdy, pokud v organizaci funguje soubor organizačních a technických opatření, vytvořený na základě analýzy konkrétní situace. Tato analýza sestává ze dvou hlavních kroků:

- Inventarizace rizik: Vypracování přehledu všech možných škod, ke kterým může v rámci organizace dojít, a jejich možných následků.
- Analýza rizik: Vyhodnocení existujících rizikových faktorů a jejich možných následků. Jak často k takovým škodám již došlo?

Analýza rizik vyhodnocuje míru pravděpodobnosti vzniku incidentů a jejich následků. Poté se zvažuje, jaká preventivní a represivní opatření je třeba učinit, aby byla tato rizika co nejdokonaleji omezena. Přitom je třeba brát v potaz různé faktory a míru jejich závažnosti:

1. ohrožení osob;
2. škody na sbírkách;
3. narušení provozu a fungování organizace;
4. finanční škody.

Tato analýza by měla vést k vytvoření soustavy personálních, organizačních a technických opatření. Po zavedení těchto opatření do praxe je ovšem potřeba je pravidelně vyhodnocovat a případně dále upravovat.

Takové vyhodnocení se pak stává další analýzou rizik, která může být použita pro další rozvoj a detailnější úpravy bezpečnostní péče. Výsledky této analýzy a celé soustavy opatření jsou výchozím bodem pro vypracování **ŘÍDÍCÍHO PLÁNU BEZPEČNOSTNÍ PÉČE**.

V rámci tohoto plánu hraje důležitou roli plán zabezpečení a plán řešení mimořádných situací. Plán zabezpečení se zaměřuje výhradně na opatření a předpisy v oblasti kriminality, požáru, ochrany proti mimořádným událostem a katastrofám a předcházení či omezování škod v případě nouzové situace.

Metoda barev

Metoda barev je technika, kdy se na základě plánek a barev vyznačují kritická místa v zabezpečení instituce. Metoda barev se používá jako pomocný prostředek pro znázornění rizik za účelem zjištění, zda je stávající zabezpečení dostačující, a v pozdějším stádiu pro vyhodnocení provedených nebo plánovaných opatření. Metoda barev je vhodná především pro náhled na konkrétní rizika kriminality, jako jsou krádeže a ničení cenných předmětů v prostorách muzea. Na základě metody barev se provádí analýza, týkající se především volby, instalace a užívání bezpečnostních prostředků. Prostřednictvím metody barev lze také získat náhled na cíle instituce, způsob jejího řízení, pracovní prostředí a míru povědomí o existujících rizicích.

Způsob práce s metodou barev

Při používání metody barev se prostory muzea znázorňují dvakrát: jednou z hlediska provozu a fungování a jednou z hlediska perspektivy zabezpečení. Jak v řízení organizace, tak v zabezpečení se pracuje s plánky budovy (nejlépe na průhledném materiálu), na kterých se za pomoci tří barev vyznačuje, kde se nacházejí rizikové oblasti a předměty a jaký je stávající stav zabezpečení organizace. Následně se vypracovává analýza rizik – tak, že se oba plánky položí na sebe. Rozdíl v barvách ukazuje nevyváženost mezi zabezpečením a rizikem.

Mapka provozu a fungování instituce: zranitelnost

Plánek provozu a fungování instituce podává přehled o místech a trasách nejdůležitějších procesů (klíčová místa a předměty, tok zboží, informací, peněz, atd.) a o provozních prostředcích (vzácné sbírkové předměty, stroje, nářadí, počítače atd.) v budově. Přitom se barvami znázorňuje míra zranitelnosti těchto předmětů a prostředků. V této fázi se ještě nezohledňuje stávající zabezpečení – k tomu dojde až na plánu zabezpečení.

1.6 Závěry

Nutnost komplexní bezpečnostní péče v muzeích narůstá. Je to na jedné straně tím, že zaměstnavatelé jsou ze zákona povinni některá ohrožení (požár, nehody, agresivitu, násilí a sexuální obtěžování na pracovišti) preventivně řešit, a na druhé straně proto, že si uvědomujeme, že ohrožení může způsobit mnoho škod a ohrozit zdraví a životy jak návštěvníků, tak pracovníků organizace.

Zlepšení bezpečnostní péče samozřejmě vyžaduje – alespoň zpočátku – velké úsilí. Základní podmínkou je podpora ze strany managementu. Je třeba, aby se postupně budovalo a posilovalo povědomí o prospěšnosti komplexní bezpečnostní péče pro kvalitu pracovních podmínek a poskytovaných služeb: na těchto aspektech by dobrému managementu mělo záležet. Dobrá bezpečnostní péče umožní za určitou dobu lepší a efektivnější nasazení lidí i prostředků, a přinese tak finanční úspory pro celé muzeum.

Poznámka redaktora českého vydání: Další část příručky byla zpracována do počítačového dotazníkového programu, který vyhodnocuje bezpečnostní situaci muzea. Vzhledem k tomu, že jeho česká verze nebyla zatím vypracována a také proto, že jednotlivé části programu na sebe vzájemně odkazují a jsou pevně svázány s jeho jednotlivými fázemi, nepokládám za účelné se touto částí publikace v českém vydání zabývat. Připojuji však další část publikace, tzv. metodu barev, jako jednu z jednodušších metod analýzy rizik instituce.

Stupeň relativní zranitelnosti předmětů a prostředků je určen:

- jejich hodnotou pro organizaci (závažnost následků v případě zmizení nebo poškození předmětu nebo prostředku);
- „kriminální hodnotou:“ atraktivností předmětu nebo prostředku pro potenciálního zločince.

Obě kritéria je třeba zvážit. Platí, že hodnota pro organizaci nemusí být vždy také hodnotou pro zločince, a naopak.

Barvou se následně odlišuje relativní míra zranitelnosti nebo atraktivnosti.

Výklad příkladu mapky provozu a fungování instituce

Stanovení zranitelnosti předmětů a prostředků v organizaci se provádí na základě konkrétních údajů o kriminalitě, ke které fakticky došlo v muzeu a v jeho okolí. To vyžaduje vést si v muzeu dobrý přehled o kriminálních činech, včetně údajů o potenciálních pachatelích, době, místě, povaze činu apod. Z praxe vyplývá, že jen několik málo organizací má k dispozici takový přehled. Vedení evidence kriminálních činů může být součástí opatření vedoucích ke zlepšení stavu bezpečnostní péče v muzeu.

Mapka zabezpečení: stávající překážky

V plánu zabezpečení se znázorní stavební, elektronické a ostatní zabezpečovací prostředky muzea (vrátnice apod.). Samostatné prostory budovy se vybarví, přičemž použitá barva bude odpovídat relativnímu zabezpečení příslušného prostoru (nebo částí prostoru – např. trezor). Úroveň zabezpečení prostor se většinou měří z hlediska jejich přístupnosti: kolik osob (a jakých: vlastní pracovníci, lidé z vnějšku) má snadný přístup do tohoto prostoru?

Na plánu provozu a fungování instituce mají barvy následující význam:

- červená velmi vysoká bariéra
- oranžová vysoká bariéra
- zelená žádná bariéra

Plánek zabezpečení podává přehled o různých prostorech v budově a jejich zabezpečení. Podává také okamžitý přehled o vzájemných souvislostech v zabezpečení; je tedy většinou lepší, když červený prostor (velmi dobře zabezpečený) nehraničí přímo se zeleným prostorem (málo zabezpečený).

Plánek provozu a fungování instituce udává, jak zranitelné jsou jednotlivé prostory, zatímco plánek zabezpečení udává, nakolik jsou jednotlivé prostory přístupné.

Analýza rizik: kombinace plánu provozu a fungování instituce a plánu zabezpečení

Srovnáním obou plánek zjistíme rozdíly v barvách podle jednotlivých částí, a tím i míru rizika. Především v místech, kde jsou viditelné rozdíly v barvách, je třeba věnovat velkou pozornost například červeným předmětům (velmi zranitelné a atraktivní předměty či místa), situovaným v prostorech přístupných veřejnosti (zelená barva). Opačný případ: balík brožur v trezoru (zelené předměty v červeném prostoru). Posledně uváděný příklad se na první pohled nejeví jako závažný. Může to však mít následky v případě, kdy je třeba otevřít trezor častěji, než je naprosto nezbytné. Navíc jde o neefektivní využití existujícího zabezpečení.

Analýza rizik se zaměřuje na dvě otázky:

- Jsou stávající bariéry v budově dostatečně využity ve vztahu k umístění a trase zranitelnosti (rozdíly v barvách)?
- Jsou bariéry dostatečně vysoké ve vztahu k míře zranitelnosti?

Způsob, jakým se interpretují Konstatované rozdíly v barvách se interpretují následujícím způsobem:

Při hledání řešení je možné postupovat dvěma směry:

- Provoz a fungování instituce se přizpůsobí danému stavu zabezpečení: určité předměty nebo činnosti se přemístí do prostor s patřičným zabezpečením. Červené předměty se přesunou do červených prostor, zelené předměty do zelených prostor.
- Úroveň zabezpečení bude upravena podle provozu; a fungování instituce: předměty a činnosti zůstanou, kde jsou, a přizpůsobí se jejich zabezpečení (snížení nebo zvýšení).

Řešení může také spočívat v kombinaci obou těchto přístupů. V praxi jsou možnosti přizpůsobení provozu instituce a změny umístění předmětů vždy omezené (nové uspořádání musí být také funkční pro pracovníky), stejně jako možnosti dalšího zabezpečení prostor (některé prostory zkrátka musejí zůstat volně přístupné).

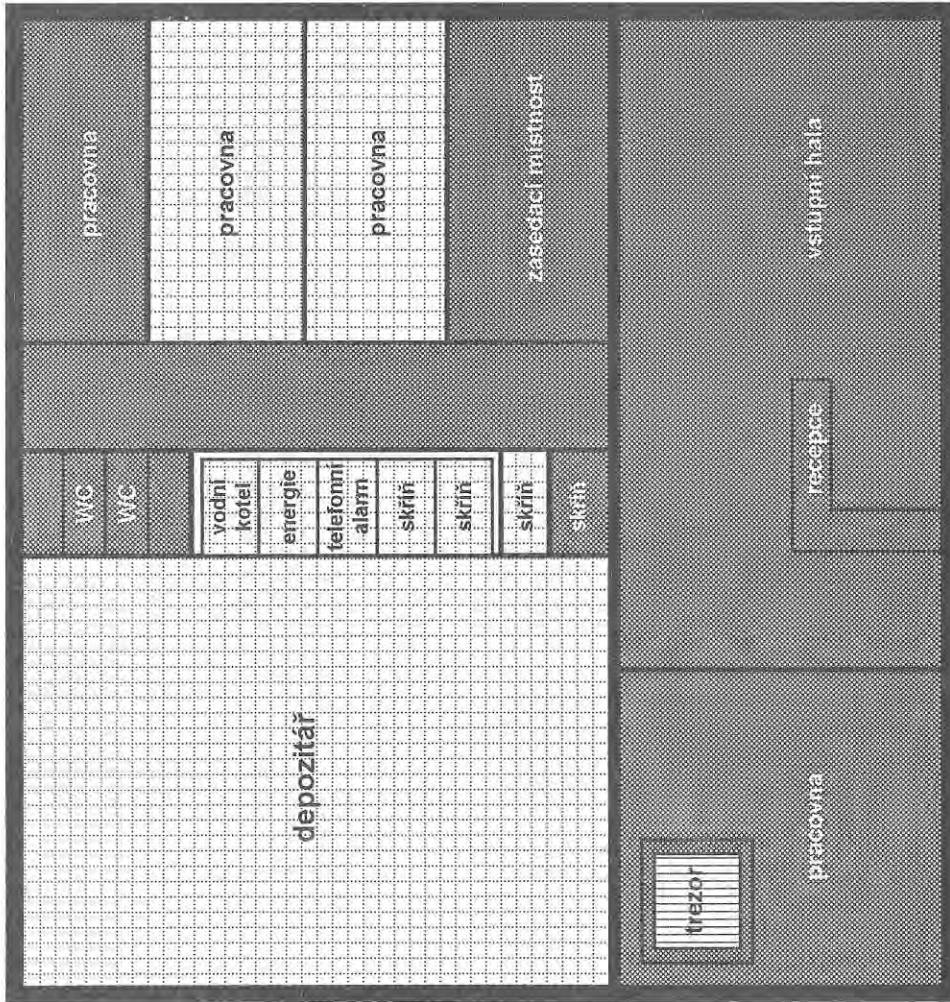
Doporučujeme zvolené řešení znovu vyznačit na dvou plánech, a tak přímo znázornit novou situaci a dosažené zlepšení. Je možné, že přitom zjistíte nová zranitelná místa, která si budou vyžadovat další řešení.

Plánek provozu a fungování instituce				
P l á n e k z a b e z p e č e n í		zelená	oranžová	červená
	zelená	O.K.	nedostatečně zabezpečeno POZOR!	nedostatečně zabezpečeno POZOR!
	oranžová	neekonomicky zabezpečeno	O.K.	nedostatečně zabezpečeno POZOR!
	červená	neekonomicky zabezpečeno	neekonomicky zabezpečeno	O.K.



Plánek provozu a fungování instituce

- červená
- oranžová
- zelená
- velmi zranitelné/velmi atraktivní
- poměrně zranitelné/poměrně atraktivní
- nezranitelné/neatraktivní



Plánek zabezpečení

- červená
- oranžová
- zelená
- velmi vysoká bariéra
- vysoká bariéra
- žádná bariéra

Návod pro vyřazování muzejních objektů ze sbírek v Nizozemí

Návod pro vyřazování muzejních sbírek

Ediční poznámka:

Návod pro vyřazování sbírek je zajímavý instruktážní příspěvek k zamyšlení nad jedním z největších problémů muzejnictví. Při ediční úpravě českého textu přeloženého z holandštiny jsme původně chtěli nahradit používané odborné termíny obvyklými českými výrazy, ale vzhledem k určité volnosti v oblasti české muzejní terminologie (sbírkový předmět, muzejní předmět, muzeálie = **objekt**, sbírkový fond muzea = **sbírka**), ponecháváme tyto termíny v původním znění. Pouze pojem registrace sbírek jsme nahradili českým výrazem pro tuto činnost – **evidence**.

Tvorba sbírky a její spravování patří k základním úlohám muzea. Objem a kvalita sbírky však může stát v cestě odpovědné péči o sbírky. Vyřazování objektů je řešením, o kterém se hovoří v širokém okruhu odborné veřejnosti. Mobilita sbírky je také možná formou zápujček a definitivní směnou objektů. Společenská úloha muzea vyžaduje, aby vyřazování předcházelo pečlivý a průhledný rozhodovací proces.

V devadesátých letech se ukázalo, že objem mnoha sbírek může ohrozit jejich zachování. Muzea musela začít bez dalších průtahů věnovat pozornost výběru a vyřazování muzejních objektů. Diskuse, která k tomuto tématu probíhala, vedla k sepsání „Návodu pro vyřazování muzejních objektů“ (dále jen **Návod**). Používání **Návodu** bude za rok (od června 2000) vyhodnoceno a text podle potřeby upraven.

Důležitým východiskem pro tuto činnost je zachování zdrženlivého postoje muzea k vyřazování objektů. Tato zdrženlivost je dostatečně zaručena od okamžiku, kdy muzeum začne postupovat v procesu rozhodování podle tohoto **Návodu**. Pokud se z odpovědí uvedených na otázky v **Návodu** ukáže, že se zde vyskytují pochybnosti o oprávněnosti vyřadit objekty, a muzeum bude přesto usilovat o jejich vyřazení, doporučujeme konzultovat věc s právníkem.

Pro použití finančních prostředků, které budou získány vyřazením objektů, doporučuje **Návod** doplnění směrnice takto: tyto finanční prostředky mohou být použity na nákup nových objektů do sbírky, a také na restaurování a aktivní konzervování objektů.

Problém sám o sobě tvoří restituce a navrácení kulturního majetku. *Směrnice jednání pro etiku odbornosti muzeí* říká, že muzea musejí jednat v souladu s mezinárodními dohodami, a to i v případě, že nebyly tyto dohody Nizozemím ratifikovány. Tato forma povinného vyřazování není v **Návodu** obsažena.

Návod pro vyřazování muzejních objektů poskytuje muzeím seznam bodů, na základě kterých může být vyřazování provedeno odpovědným a profesionálním způsobem. **Návod** sestává z dotazníku s obsáhlým vysvětlením a z návrhu formuláře. Dotazník předchází tomu, aby muzea v průběhu procesu vyřazování některé kroky opomněla. Formulář nabízí možnost přesného dokumentování vyřazovací operace a je podkladem pro interní a externí zpracování údajů. **Návod** není přísným předpisem. Muzea mohou mít své důvody k odchýlení se od tohoto předpisu. V takovém případě doporučujeme každou novou proceduru popsat a uvést, které body návodu byly upraveny.

Návod nedává jednoznačně odpověď na otázku, zda je či není možné určité objekty vyřadit. Takovou otázku může zodpovědět pouze samo muzeum, a to na základě *Směrnice jednání pro etiku odbornosti muzeí* a zvážení obsahových argumentů. Přitom zde sehrává zásadní úlohu vyjasnění cílů muzea a pozice ve vztahu ke kolegiálním institucím, názor na povahu, objem a kulturně-historickou hodnotu sbírky.

Dotazník

Pozn. redakce: Oproti formě původního textu je pro českého čtenáře výhodnější, bude-li mít komentář k jednotlivým krokům při vyřazování přehledněji uspořádan. Proto jsme vysvětlivky k dotazníku při sazbě přičinili přímo kurzívou do pravého sloupce. Odkazy na právní normy platné v Nizozemí nebyly pro ilustraci vypuštěny. (fa)

Definice

Vyřazení:	Fyzické a administrativní odstranění objektů ze sbírky, přičemž se končí vlastnický vztah k těmto objektům.
Odpovědná autorita:	Osoby, které jsou ze zákona nebo z pověření uznanou autoritou nebo z hlediska své funkce oprávněné k jistým úkonům.
Plán sbírky:	Dokument, který podává náhled na: <ul style="list-style-type: none"> • složení a význam sbírky; • způsob vedení sbírky a jeho provedení.
Evidence:	Jednoznačný popis objektů na základě kterého je možná jejich identifikace, doplněný údaji o původu a způsobu nabytí. U skupiny objektů je kromě toho důležité, aby byl objasněn objem skupiny.
Zápujčka:	Zapůjčení objektu pod podmínkou jeho navrácení.
Dary:	Propůjčení, na základě kterého se darující za svého života bez požadování úhrady neodvolatelně vzdává objektu pro potřeby muzea.
Legát:	Testamentární rozhodnutí, kterým zůstavitel přenechává jedné nebo více osobám peníze nebo určité předměty.
Autorské právo:	Výhradní právo zhotovitele původního díla v oblasti literatury, vědy nebo umění, (nebo jeho právních nástupců), na zveřejňování a rozmnožování tohoto díla.
(Objektová) dokumentace:	Dokumenty, texty a zobrazení přináležející k objektu, ze kterých je možné odvodit funkci, rozšiřování, zvyklosti, užívání, původ, význam nebo hodnotu apod.

Dotazník	Vysvětlení k dotazníku
Etika	
1. Jedná muzeum v souladu se Směrnicí pro etiku odbornosti muzeí?	<i>Kapitola 4 Směrnice jednání pro etiku odbornosti muzeí pojednává o vyřazování muzejních objektů.</i>
2. Je stanovisko, které muzeum zaujímá k vyřazování, vyjádřeno písemně?	<i>NMV (Nizozemský svaz muzeí) zahrnul do svých podmínek pro členství, že od členů se očekává, že používají jako východisko pro svá jednání Směrnici jednání pro etiku odbornosti muzeí. Stejná podmínka je stanovena také Sdružením nizozemského muzejního rejstříku (Stichting Het Nederlands Museumregister) pro registrovaná muzea. Pokud se stanovisko muzea liší od této směrnice, doporučujeme toto stanovisko explicitně formulovat. Je možné, že je muzeum zásadně proti vyřazování nebo že ve věci vyřazování zaujme stanovisko, které není zcela v duchu uvedené směrnice.</i>
3. Jaký vztah má muzeum k institucím, stranám nebo osobám, které mohou získávat přebytečné objekty? Vymežit, stanovit priority.	<i>Přednost může být dána muzeím obecně nebo muzeím stejného zaměření nebo stejného typu. Omezení mohou platit ve vztahu ke sbírkám, které sestávají např. z tělesných ostatků, válečnictví, zbraní nebo koloniálního dědictví. Členové vedení muzea, zaměstnanci muzea, jejich rodinní příslušníci a příbuzní nesmějí nikdy dostat souhlas k převlastnění předmětů ze sbírky, a to ani dočasně.</i>

Kompetence

1. Umožňuje statut muzea vyřazování objektů?	
2. Souhlasí odpovědná autorita se stanoviskem muzea k vyřazování objektů a z toho vyplývajícími následky?	<p><i>Odpovědnou autoritou může být: náměstek ministra, poslanec, obecní zastupitelstvo, dozorčí rada, vedení nadace, ředitel. Doporučujeme informovat odpovědnou autoritu o plánované vyřazovací operaci ještě před zahájením vlastního procesu a ve chvíli, kdy byl výběr vyřazovaných objektů proveden, požádat o jeho schválení.</i></p> <p><i>Muzeum, které chce vyřadit objekty ze státních sbírek, musí dostat souhlas ministra školství, kultury a věd. Muzea, která chtějí vyřadit objekty z obecních sbírek, musejí požádat o souhlas obecní zastupitelstvo. Počítejte s tím, že je možné, aby jedna strana zmocnila druhou stranu ve věci vyřazování objektů. Tak může náměstek ministra řediteli státem dotovaného muzea vydat povolení k vyřazení objektů. Takový mandát může dát i obecní zastupitelstvo svému starostovi a jednotlivým radním. Zjistěte, kdo dává písemné svolení k vyřazování muzejních objektů.</i></p> <p><i>V této souvislosti je několik důležitých pasáží v článku 14a Zákona o zachování kulturního bohatství: -1. Bez písemného souhlasu vlastníka je zakázáno vyvážet z Nizozemí movitost, která je integrální součástí veřejné sbírky a která je uvedena v inventáři muzea, archívu nebo stálé sbírky knihovny, a jejímž vlastníkem je stát nebo jiná veřejná instituce. -2. Zakaz, který je uveden v prvním bodě, platí také pro movitost, která je integrální součástí veřejné sbírky, která je uvedena v inventáři muzea, archívu nebo stálé sbírky knihovny, jejíž vlastnictví je v rukou soukromých právnických osob, které jsou převážně financovány státem nebo jinými orgány státní správy a které jsou odkázány na uplatnění tohoto zákazu.</i></p>
3. Souhlasí odpovědná autorita s návrhem použít výnosy z vyřazování objektů na nákup, restaurování nebo aktivní konzervování jiných nebo nových objektů?	<i>Je dobré, aby se péče o objekty zlepšila restaurováním a aktivním konzervováním. Opatření ve smyslu preventivní konzervace, jako je např. vybavování depozitáře a zlepšení podmínek pro ukládání nebo prezentaci objektů musí však být hrazena z jiných prostředků.</i>

Vedení sbírky

1. Má muzeum zpracován plán sbírky, který je schválen odpovědnou autoritou?	Vedení sbírky vychází z poslání muzea. Pro tvorbu plánu sbírky viz Příručka pro sepsání plánu sbírky, Amsterdam/Tilburg 1998 (společné vydání Ústavu nizozemských sbírek, Nizozemského národního sdružení muzejních konzultantů a Nadace Mondriaan - pozn. ed. překlad příručky vydala AMG v Muzejních obzorech 4/1999). Je možné, že z odpovědí na následující otázky již bude plán sbírky formulován.
2. Je sbírka vedena shodně se sbírkami jiných muzeí?	Sladění vedení sbírky s vedením sbírek jiných muzeí má význam nejen pro sbírkovou činnost, ale může také vést ke směně, prodeji nebo darování objektů.
3. Proč je vyřazování žádoucí a jaké cíle se tím sledují?	
4. Které objekty přicházejí do úvahy k vyřazení ?	
5. Jakým způsobem mohou být objekty uvedené pod bodem 4 vyřazeny?	Existují čtyři způsoby vyřazování: darování, směna, prodej a zničení. Muzeum udělá dobře, když pro každý objekt, dílčí sbírku nebo konkrétní situaci určí, která z těchto forem je nejvhodnější.
6. Byly objekty jmenované v bodě 4 prověřeny co do relevance z hlediska historie muzea a jeho sbírkové činnosti?	Pro stanovení toho, zda mohou nebo nemohou být objekty vyřazeny, je důležité znát, z jakého hlediska a s jakým záměrem byla předchozí sbírková činnost prováděna, a také, zda je možné určit historický vývoj sbírky.
7. Byly objekty jmenované v bodě 4 prověřeny z hlediska jejich archivní funkce?	Sbírky mohou také plnit archivní funkci. Nejdůležitějším měřítkem hodnoty proto není výhradně aktuální užitková hodnota sbírky.

Znalost & informace

1. Jaké informace jsou v muzeu o objektech, které přicházejí v úvahu pro vyřazení a jsou dostatečně přístupné?	Zapojte podle potřeby do vyřazovací operace externí odborníky. Uvědomte si, že každý je dítětem své doby a že dnešní depozitární kus může být vrcholovým objektem zítřka.
2. Má muzeum vypracovaný plán nebo strategii komunikace, ve které je popsáno, jak a kdy budou personál a externí strany informovány o vyřazovací operaci?	V plánu komunikace muzeum určuje, co bude zveřejňovat, kdy a jakou formou, komu mají být poskytovány informace a ve vztahu k jakým interním a externím cílovým skupinám. Proces vyřazování může poškodit dobré jméno muzea jako sbírkové instituce a může odradit potenciální dárce. Muzejní objekty jsou veřejným majetkem, který byl většinou pořízen z veřejných prostředků. Pečlivá komunikace o vyřazovacích operacích má proto velký význam.
3. Je provedena evidence přebytečných objektů?	Evidence objektů je nutná pro rekonstrukci vyřazovacího procesu v budoucnu, pro stanovení složení sbírky v daném období a zpětné zjištění původu objektů.
4. Kdy byly objekty uvedené v bodě 3 posouzeny osobami, které jsou odpovědné za jejich vyřazení?	Předejděte tomu, aby se stala vyřazovací operace pouze administrativním úkonem, při kterém se dělají chyby, protože fyzický aspekt objektů bude zatlačen do pozadí.

Právo

1. Nacházejí se mezi objekty, které přicházejí v úvahu pro vyřazení, též zápůjčky?	Zkontrolujte, zda platí ustanovení, kterými se vyřazování omezuje. Vracejte pokud možno zápůjčky vlastníkovu nebo jeho dědicům nebo se s nimi dohodněte na způsobu a možnosti vyřazení zápůjčky. Pokud nechce vlastník zápůjčku přijmout, bude muset prohlásit, že se objektu vzdává ve prospěch muzea. Pokud není možné vlastníka nalézt, nemůže muzeum jen tak přejít k vyřazení objektu. Muzeum je totiž jeho držitelem a nemůže si přisuzovat vlastnická práva. Řešením však může být další postoupení zápůjčky. To však není vyřazení. (Viz niz. Občanský zákoník 7A.1 777 a dále Nederlands Juristenblad, 29. října 1999, strana 1799 – 1805).
--	--

<p>2. Nacházejí se mezi objekty, které přicházejí do úvahy pro vyřazení, též dary?</p>	<p>Zvažte vrácení darů dárčům nebo jejich dědicům nebo zvažte jiné dohody s těmito osobami. Darování je konec konců jednostrannou smlouvou. Obdarovaný (muzeum) v zásadě nemá žádné závazky a může tedy provést vyřazení ze sbírky. Pro zachování dobrých vztahů však doporučujeme spojit se s dárce nebo s jeho dědic. Na základě jednání je například možné dohodnout způsob vyřazení daru ze sbírky. Pokud je dar zatížen závazky, jedná se o smluvní závazek obdarovaného. Muzeum musí v takovém případě vždy navázat kontakt s dárce nebo jeho dědic. (Viz níže. Občanský zákoník 4:967, 7A:1703 e.v).</p>
<p>3. Nacházejí se mezi objekty, které přicházejí do úvahy pro vyřazení, též legáty nebo dědictví?</p>	<p>Zkontrolujte, zda platí ustanovení, kterými se vyřazování omezuje. Zvažte, zda je možné vrátit legát nebo dědictví dědicům zůstavitele. (Dále je důležitý článek 1 Zákona ze dne 1. května 1925, Stb. 174 o znovuposouzení podmínek pro dědictví nebo legát z hlediska obecného zájmu známější pod názvem Zákon o muzeích): Pokud uplynulo čtyřicet let od úmrtí zůstavitele a poté, od doby, kdy vešlo v platnost právní povědomí o jeho úmrtí, mohou být podmínky stanovené při dědictví nebo legátu na žádost toho, kdo má tyto podmínky dodržovat, Nejvyšším soudem Nizozemí v obecném zájmu a pokud možno v návaznosti na záměry zůstavitele znovu posouzeny nebo prohlášeny za neplatné, kde se jedná o: místo, předmět a způsob, jakým mají být umělecké výtvořiny nebo předměty dějepisného nebo vědeckého charakteru, včetně spisů, ukládány ve veřejně přístupných sbírkách [...]. (Viz také Občanský zákoník 4:1004 a další.)</p>
<p>4. Vážou se na objekty, které přicházejí do úvahy pro vyřazení, též autorská práva třetích osob?</p>	<p>Zkontrolujte, zda jsou zde autorská práva třetích osob. To je především důležité při plánované likvidaci uměleckých děl, jejichž autor zemřel před méně než sedmdesáti lety a nezapomeňte na audiovizuální materiál, fotografie, filmy a rukopisy. (Viz dále Museumvisie, 1996 4, str. 22-24).</p>
<p>5. Nacházejí se mezi objekty, které přicházejí do úvahy pro vyřazení, též v minulosti na základě dotací restaurované, konzervované, vyvinuté nebo zakoupené objekty?</p>	<p>Poskytovatelé dotací vážou často na přiznání dotace omezující podmínky. Státem dotovaná muzea musí v tomto bodě počítat s článkem 8 Zákona o specifické kulturní politice: -1. Na základě obecného opatření vedení (výnos o financování kulturních projevů [...]) budou stanoveny předpisy pro poskytování dotací na základě tohoto zákona. -2. Předpisy uvedené v bodě 1 se mohou týkat: a) kritérií pro přiznání dotace; b) výše dotace a způsobu stanovení její výše; c) stanovení stropu dotace; d) žádosti o dotaci; e) podmínek poskytování dotací; f) závazků obdržitelské dotace; g) stanovení dotace; h) úhrady a vymáhání dotace, jakož i poskytování záloh na dotace [...]. Ve vztahu k dotovaným muzeím obecně jsou důležité články 4:37, 4:38 a 4:41 bod 2a Obecného zákona o řídicím právu. Článek 4:37 říká, že řídicí orgán může obdržiteli dotace uložit určité povinnosti. Tyto povinnosti mohou obsahovat i to, že prodej je možné realizovat pouze na základě souhlasu. Článek 4:38 říká (krátká citace): Řídicí orgán může obdržiteli dotace uložit také jiné povinnosti, které vedou k uskutečnění cíle dotace. Relevantní pasáže v článku 4:41 říkají: -1. V těch případech, které jsou uvedeny v bodě 2, je obdržitel dotace tam, kde poskytnutí dotace vede k tvorbě jmění, povinen řídicímu orgánu zaplatit odměnu [...]. -2. Tato odměna je splatná pouze, kdy: a) obdržitel dotace prostředky, které jsou užívány nebo určeny na dotované aktivity, czizí nebo zatíží nebo změní jejich určení [...].</p>
<p>6. Zůstávají zde po přezkoumání objektů ještě objekty, u nichž není jasný jejich původ a způsob nabytí?</p>	<p>Pokud se vyskytne reálná možnost, že mezi objekty, ke kterým se váží uvedená ustanovení, dojde k zápůjčkám, darům, legátům nebo dědictví, vyřazení nelze provést. V každém případě stanovte, které prameny jste zkoumali a kolik času jste věnovali zjištění informací o těchto objektech. (Viz také Nederlands Juristenblad, 29. říjen 1999, strana 1799-1805).</p>

Provedení

1. Má muzeum k dispozici dostatek pracovních sil na provedení vyřazovací operace?	<i>Myslete na personál, který musí vyřazovací operaci koordinovat, řídit a dokumentovat.</i>
2. Jsou zde podmínky v podobě financí, prostorů, materiálů a opatření pro provedení vyřazovací operace?	<i>Myslete na náklady pro externí personál, dopravu, náklady na dočasné skladování, náklady na zničení nebo odstranění, prodejní náklady, náklady na inzerci, opatření na pracovišti, balicí materiály, opatření pro interní dopravu apod.</i>
3. Musí být stanovena finanční hodnota objektů?	<i>I když to není vždy nutné ani možné, doporučujeme stanovit finanční hodnotu objektů, které přicházejí do úvahy pro směnu nebo prodej, a to odborným nezávislým odhadcem. Tím se předejde diskusi o úměrnosti ceny objektu. V případě směny dává tržní hodnota určená nezávislou stranou argument pro stanovení hodnoty, za jakou je možné směnu uskutečnit.</i>
4. Kdy a jak budou informovány kolegiální instituce o tom, že jsou k dispozici objekty pro převod a za jakých podmínek ?	<i>V souladu se směrnicí pro jednání vychází Návod z toho, že vyřazované objekty budou nejdříve nabídnuty formou daru, směny nebo prodeje muzeím; teprve poté mohou být uvedeny na volný trh. Aby se zajistilo informování muzeí ve stejnou dobu, je možné informovat o vyřazovací operaci prostřednictvím dopisu, inzercí v muzejním tisku (např. v Muzejních zprávách (Museumberichten), Muzejní vizi (Museumvisie) – jedná se o nizozemská muzejní periodika), Síť sbírek Nizozemí (NCN) a prostřednictvím Internetu.</i>
5. Je stanoven termín, dokdy mohou zájemci reagovat, a jakým způsobem budou reakce projednány a vyřízeny?	<i>Zpracujte postup a informujte muzea o hlavních směrech operace. Stanovte pro muzea minimálně tři měsíce na to, aby reagovala.</i>
6. Budou mít zájemci příležitost prohlédnout si přebytné objekty?	<i>Organizujte v případě potřeby prohlídkové dny za účelem zvýšení pozornosti.</i>
7. Byla z objektů odstraněna inventární čísla nebo je na objektech uvedeno, že čísla jsou neplatná (například formou razítka)?	<i>Inventární čísla musejí být odstraněna, aby se tak předešlo možným nedorozuměním o vlastnictví a poškození dobrého jména muzea.</i>
8. Je pro akt převodu k dispozici celková dokumentace objektu?	<i>Dohodněte se s novým vlastníkem o převodu dokumentace k danému objektu.</i>
9. Zbývají ještě objekty, o které nemají muzea zájem a které přicházejí do úvahy pro směnu, darování, navrácení nebo prodej nemuzejním institucím nebo soukromým osobám?	<i>V rámci zúžení sbírky uměleckých děl, která pocházejí z Opatření pro výtvarné umělce, se v devadesátých letech objekty vracely zhotovitelům.</i>
10. Pokud budou objekty prodány, je stanoveno, jakým způsobem budou prodány?	<p><i>Zvažte následující záležitosti:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>Veřejný prodej nebo prodej pod rukou.</i> • <i>Přednostní jednání s určitými stranami.</i> • <i>Kdo objekty prodává? Využijte možnosti uzavřít provádečící dohody s případně nezávislou stranou, která by vystupovala jako prodejce jménem muzea.</i> • <i>Kde se budou objekty prodávat? Doma nebo v zahraničí?</i> • <i>Jaké jsou náklady na prodej?</i> • <i>Co je třeba udělat při neprodejnosti objektu?</i>
11. Je potřeba vypracovat písemný převod vlastnictví?	<p><i>Zajistěte, aby bylo možné formálně převést vlastnictví. Převod může probíhat v souladu s Občanským zákoníkem 3:17a, 89 a může být zpracován ve formě notářského zápisu. V převodní listině nebo smlouvě se v každém případě uvádí:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>datum a místo převodu;</i> • <i>údaje o stranách, kterých se smlouva týká;</i> • <i>údaje o objektech, které se převádějí, jako jsou jejich inventární čísla, popis a hodnota;</i> • <i>případné podmínky nebo ustanovení, za kterých se objekty převádějí, jako jsou dohody o správě, vyřazování, postupující zápujčce a případných výnosech z autorských práv;</i> • <i>(při směně) objekty, které se směnou získají;</i> • <i>(při prodeji) cena, za kterou se objekty převádí.</i>

12. Jsou zde objekty, určené k úplné fyzické likvidaci (zničení)?	<i>Pokud budou objekty zničeny, je dána záruka, že byly skutečně zničeny? Předejděte tomu, aby se objekty oklikou dostaly na trh.</i>
---	---

Následná péče

1. Byla vyřazovací operace zdokumentována?	<i>Použijte formulář k vyplnění všech údajů. Formulář musí být podepsán odpovědnou autoritou. Dokumentace o vyřazených objektech a vyřazovací proceduře je důležitá pro další vývoj sbírky.</i>
2. Kde je dokumentace týkající se vyřazovací operace uchovávána?	<i>Vyřadte údaje o objektech z průběžné administrativy a uveďte je v samostatném souboru o vyřazení nebo je přiřadte k administrativě sbírky jako doplňující údaje</i>
3. Byly údaje o objektech odstraněny z evidence sbírky?	<i>Nezapomeňte uvést údaje např. o vlastníkovi sbírky, odpovědné autoritě, poskytovateli dotací, zhotoviteli vyřazených uměleckých děl, dárcích a jejich potomcích</i>
4. Byli o vyřazovací operaci informováni všichni přímí účastníci?	

Návrh formuláře

Datum:
Objekt/Sbírka:
Jméno:
Funkce:

Etika

1. Zastává muzeum Směrnici pro etiku odbornosti muzeí?

ano pokračujte v bodě 3

ne, stanovisko muzea týkající se vyřazování se liší od pasáže ve směrnici pokračujte v bodě 2

2. Titul, heslo, číslo a datum dokumentů, ve kterých je stanovisko muzea o vyřazení objektů formulováno, nebo přiložte kopie textů.

3. Titul, heslo, číslo a datum dokumentů, ze kterých vyplývá, které preference nebo která omezení muzeum používá ve vztahu k institucím, stranám nebo osobám, které mohou získat přebytečné objekty, nebo přiložte kopie textů. Uveďte, proč platí tyto preference a tato omezení.

Kompetence

Titul, heslo, číslo a datum dokumentů, ze kterých vyplývá, že odpovědná autorita schvaluje stanovisko muzea ve věci vyřazování objektů a z toho vyplývajících důsledků, nebo přiložte kopie textů.

Vedení sbírky

1. Titul, datum vydání a autor plánu sbírky.

2. Titul, heslo, číslo a datum dokumentů, ze kterých vyplývá, že odpovědná autorita schvaluje plán sbírky, nebo přiložte kopie textů.

3. Titul, heslo, číslo a datum dokumentů, ze kterých vyplývá, které cíle se vyřazením objektů sledují.

4. Které objekty mají být vyřazeny? Případně přiložte samostatný popis nebo seznam (viz také Znalost & informace bod 3 a Provedení bod 5).

5. Titul, heslo, číslo a datum dokumentů, ze kterých vyplývá, jakým způsobem má být plánovaná vyřazovací operace zařazena do historického vývoje sbírky a muzea, nebo přiložte kopie textů.

Znalost & informace

1. Údaje o těch, s nimiž byl jako s odborníky konzultován obsah a oblast vyřazovací operace.

2. Titul, heslo, číslo a datum dokumentů, ze kterých vyplývá, jakou komunikační strategii muzeum používá ve vztahu k vyřazovacím operacím.

3. Evidenční záznamy o objektech, které budou skutečně vyřazeny. Přiložte případně samostatný seznam nebo uveďte jakým způsobem jsou objekty označeny v (automatizovaném) registračním souboru (viz také Vedení sbírky bod 4 a Provedení bod 5).

Právo

Existují právní omezení pro vyřazení vybraných objektů? Přiložte případně zprávu o projednání této skutečnosti.

Provedení

1. Jakým způsobem budou muzea informována o tom, že jsou nabízeny objekty k převodu? Přiložte případně text oznámení.

2. Titul, heslo, číslo a datum dokumentů, ze kterých vyplývá, konečný termín pro možnou reakci ostatních muzeí a jakým způsobem budou reakce zpracovávány, nebo přiložte kopie textů.

3. Mají muzea možnost prohlídky přebytečných objektů a za jakých podmínek?

4. Jsou vyřazené objekty k dispozici pro směnu nebo prodej?

ano

pokračujte v bodě 5

ne

pokračujte v bodě 8

5. Které objekty jsou k dispozici pro směnu nebo prodej a jaká je jejich tržní hodnota? Přiložte případně samostatný popis nebo seznam (viz také Vedení sbírky bod 4 a Znalost & informace bod 3).

6. Kdo stanovuje finanční hodnotu a jaké je datum vypracování znaleckého posudku?

7. Provádí se prodej přes zprostředkovatelskou stranu (např. burzu nebo obchodníka)? Uveďte údaje týkající se této strany a uveďte titul, heslo, číslo a datum dokumentů, ze kterých vyplývají dohody o provedení, nebo přiložte kopie textů.

8. Jsou vyřazené objekty k dispozici pro darování nebo navrácení?

ano

pokračujte v bodě 9

ne

pokračujte v bodě 10

9. Uveďte údaje týkající se smluv a listin o převodu, které se týkají směny, darování, navrácení nebo prodeje objektů, nebo přiložte kopie textů.

10. O které objekty není zájem? Z čeho to vyplývá?

11. Budou objekty zničeny?

ano

pokračujte v bodě 12

ne

pokračujte v bodě Následná péče

12. Které objekty budou zničeny? Přiložte případně samostatný popis nebo seznam.

13. Jakým způsobem a kým budou objekty zničeny?

14. Titul, heslo, číslo a datum dokumentů, které slouží jako důkaz o skutečném zničení objektů.

Následná péče

1. Byla vyřazovací operace zdokumentována jinak než touto zprávou? Pokud ano, uveďte titul, heslo, číslo a datum všech dokumentů, které se vyřazení týkají.

2. Kde budou dokumenty týkající se vyřazovací operace uloženy?

3. Kdy a jakým způsobem budou informováni přímí účastníci? Přiložte případně kopie dopisů.

Schválení odpovědnou autoritou:

Datum:

Jméno:

Funkce:

Podpis:

Datum:
Jméno:
Funkce:
Podpis:

Adresy nizozemských institucí, zabývajících se oblastí muzeí a galerií:

Insituut Collectie Nederland (ICN) - Ústav nizozemských sbírek

Postbus 76709
1070 KA Amsterdam
tel.: +31 20 – 3054545
fax: +31 20 – 3054600
e-mail: advies.onderzoek@icn.nl
Návštěvní adresa: Gabriël Moutsstraat 8, Amsterdam

De Nederlandse Museumvereniging (NMV) - Nizozemský svaz muzeí

Postbus 74683
1070 BR Amsterdam
tel.: +31 20 – 670 11 00
fax: +31 20 – 670 11 01
e-mail: info@museumvereniging.nl
Návštěvní adresa: Prins Hendriklaan 12, Amsterdam

Stichting Landelijk Contact van Museumconsulenten (LCM) - Nizozemské národní sdružení muzejních konzultantů

Postbus 74683
1070 Br Amsterdam
tel.: +31 20 – 670 11 00
fax: +31 20 – 670 11 01
e-mail: lcm@museumvereniging.nl
Návštěvní adresa: Prins Hendriklaan 12, Amsterdam

Nizozemské muzejnictví na Internetu:

Nizozemský svaz muzeí – <http://www.museumvereniging.nl>
Ústav nizozemských sbírek – <http://www.icn.nl>
Průvodce holandskými muzei – <http://www.hollandmuseums.nl>
Oborové stránky muzejnictví – <http://www.museumserver.nl>

Muzejní obzory 1/2001. Vycházejí 28. února 2001.

Příloha Věstníku Asociace muzeí a galerií České republiky. Vydává AMG.
Adresa redakce: Kostelní 42, Praha 7, PSČ 170 00, tel.: 02/203 99 314, tel./fax: 02/203 99 201,
e-mail: amg@vol.cz, vestnik@cz-museums.cz
<http://www.cz-museums.cz>
IČO: 61383716

Sazba a technické zpracování: Dagmar Fialová
Periodikum je registrováno pod č. MKČR 8332, ISSN 1212-7477.

Náklad 700 výtisků.

Vydáno za finanční podpory Ministerstva kultury ČR, Open Society Fund Praha a Nizozemského svazu muzeí.