



# **PRIMERJALNA ANALIZA SISTEMOV ORGANIZACIJE IN FINANCIRANJA MUZEJEV V PETIH EVROPSKIH DRŽAVAH**

(Študija po naročilu Ministrstva za kulturo Republike Slovenije)

Pripravila: Katarina Šrmpf  
Znanstvenoraziskovalni center Slovenske akademije znanosti in umetnosti,  
Inštitut za slovensko narodopisje

Ljubljana, november 2015



## **Povzetek**

Študija je primerjalna analiza sistemov organizacije in financiranja muzejev v petih evropskih državah. Primerjali smo sisteme organizacije, financiranja in zaposlovanja v muzejskem sektorju v Avstriji, Franciji ter na Portugalskem, Češkem in Finskem. Študija daje delni vpogled v muzejsko dejavnost teh držav, kot ga je bilo mogoče ustvariti na podlagi dosegljivih virov. V raziskavo je za vsako od izbranih držav zajet kratek pregled zakonodaje s področja muzejske dejavnosti, s posebnim poudarkom na tematiki izvajanja javne muzejske službe, zaposlovanja in prostovoljstva. Nadalje je predstavljen splošen oris strukture lastništva in upravljanja muzejev, sistem financiranja, načini pridobivanja sredstev iz različnih virov ter zaposlitvena struktura v muzejih. Za vsako državo so predstavljeni tudi trije muzeji z vidika sistemov organizacije, financiranja in zaposlovanja. Tako kot se med sabo razlikujejo izbrane države, tako se med seboj razlikuje tudi njihova muzejska dejavnost in jo je zato težko primerjati med seboj, zato se študija osredotoča na primerljive statistične podatke s predstavljenih področij.

Ključne besede: muzeji, organizacija, financiranje, zaposlovanje, statistični podatki



## Kazalo

<b>Uvod</b> .....	<b>9</b>
<b>1. AVSTRIJA</b> .....	<b>11</b>
1.1. Muzejska zakonodaja .....	11
1.1.1. Javna služba in naloge muzejev .....	12
1.1.2. Zaposleni v muzejski dejavnosti .....	13
1.1.3. Prostovoljci.....	13
1.2. Lastništvo in upravljanje muzejev:.....	13
1.3. Financiranje muzejev:.....	15
1.4. Zaposlovanje.....	16
1.5. Kunsthistorisches Museum Wien .....	17
1.5.1. Osnovi podatki .....	17
1.5.2. Financiranje .....	19
1.5.3. Zaposlovanje .....	19
1.6. Universalmuseums Joanneum, Graz,.....	21
1.6.1. Osnovi podatki .....	21
1.6.2. Financiranje .....	23
1.6.3. Zaposlovanje .....	24
1.7. Museum Moderner Kunst Kärnten .....	27
<b>2. ČEŠKA</b> .....	<b>29</b>
2.1. Muzejska zakonodaja .....	29
2.1.1. Javna služba in naloge muzejev .....	29
2.1.2. Zaposleni v muzejski dejavnosti .....	30
2.1.3. Prostovoljci.....	30
2.2. Lastništvo in upravljanje muzejev .....	30
2.3. Financiranje muzejev:.....	31
2.4. Zaposlovanje.....	32
2.5. Národní muzeum .....	33
2.5.1. Osnovi podatki .....	33

2.5.2.	Financiranje .....	35
2.5.3.	Zaposlovanje .....	36
2.6.	Muzeum Hlavního Města Prahy / Muzej mesta Praga .....	36
2.6.1.	Osnovi podatki .....	36
2.6.2.	Financiranje .....	39
2.6.3.	Zaposlovanje .....	39
2.7.	Regionálního muzea v Českém Krumlově / Regionalni muzej v Českém Krumlově .....	40
2.7.1.	Osnovi podatki .....	40
2.7.2.	Financiranje .....	41
2.7.3.	Zaposlovanje .....	41
<b>3.</b>	<b>FINSKA .....</b>	<b>43</b>
3.1.	Muzejska zakonodaja .....	43
3.1.1.	Javna služba muzejev .....	43
3.1.2.	Zaposleni v muzejski dejavnosti .....	46
3.1.3.	Prostovoljci.....	46
3.2.	Lastništvo in upravljanje muzejev:.....	46
3.3.	Financiranje muzejev:.....	48
3.4.	Zaposlovanje.....	50
3.5.	Kansallisgalleria / Finska nacionalna galerija .....	51
3.5.1.	Osnovi podatki .....	51
3.5.2.	Financiranje .....	53
3.5.3.	Zaposlovanje .....	54
3.6.	Suomen käsityön museo/ Muzej obrti .....	54
3.6.1.	Osnovi podatki .....	54
3.6.2.	Financiranje .....	55
3.6.3.	Zaposlovanje .....	56
3.7.	Suomen Metsästysmuseo / Lovski muzej.....	57
3.7.1.	Osnovi podatki .....	57
3.7.2.	Financiranje .....	59
3.7.3.	Zaposlovanje .....	60

<b>4. FRANCIJA .....</b>	<b>61</b>
4.1. Muzejska zakonodaja .....	61
4.1.1. Javna služba muzejev .....	61
4.1.2. Zaposleni v muzejski dejavnosti .....	62
4.1.3. Prostovoljci.....	62
4.2. Lastništvo in upravljanje muzejev:.....	62
4.3. Financiranje muzejev:.....	63
4.4. Zaposlovanje.....	63
4.5. Musée de l'Armée / Vojaški muzej.....	63
4.5.1. Osnovi podatki .....	64
4.5.2. Financiranje .....	66
4.5.3. Zaposlovanje .....	67
4.6. Muséum de Toulouse.....	68
4.6.1. Osnovi podatki .....	68
4.6.2. Financiranje .....	68
4.6.3. Zaposlovanje .....	69
4.7. Musée des Civilisations de l'Europe et de la Méditerranée / Muzej evropske in mediteranske civilizacije .....	70
4.7.1. Osnovi podatki .....	71
4.7.2. Financiranje .....	73
4.7.3. Zaposlovanje .....	73
<b>5. PORTUGALSKA.....</b>	<b>74</b>
5.1. Muzejska zakonodaja .....	74
5.1.1. Javna služba muzejev .....	74
5.1.2. Zaposleni v muzejski dejavnosti .....	75
5.1.3. Prostovoljci.....	75
5.2. Lastništvo in upravljanje muzejev:.....	76
5.3. Financiranje muzejev:.....	77
5.4. Zaposlovanje.....	79
5.5. Museu de Serralves.....	80
5.5.1. Osnovni podatki .....	81

5.5.2.	Financiranje .....	82
5.5.3.	Zaposlovanje .....	83
5.6.	Museu Nacional de Etnologia/ Etnografski muzej .....	84
5.6.1.	Osnovni podatki .....	85
5.6.2.	Financiranje .....	85
5.6.3.	Zaposlovanje: .....	86
5.7.	Museu Nacional Ferroviário/ Nacionalni železničarski muzej.....	87
5.7.1.	Osnovni podatki .....	88
5.7.2.	Financiranje .....	90
5.7.3.	Zaposlovanje .....	90
<b>Sklep .....</b>	<b>92</b>	
<b>Literatura in viri po posameznih državah: .....</b>	<b>97</b>	
Avstrija .....	97	
Češka .....	98	
Finska.....	99	
Francija .....	100	
Porugalska .....	101	



## Uvod

Primerjalno-pravna analiza sistemov organizacije in financiranja muzejev v petih evropskih državah je študija, ki zajema primerjavo organizacije, financiranja in zaposlovanja v muzejskem sektorju v Avstriji, Franciji ter na Portugalskem, Češkem in Finskem. Študija daje delni vpogled v muzejsko dejavnost, ki ga je bilo mogoče ustvariti na podlagi dosegljivih virov.

V raziskavo je za vsako od izbranih držav zajet kratek pregled zakonodaje s področja muzejske dejavnosti, s posebnim poudarkom na tematiko izvajanja javne muzejske službe, zaposlovanja in prostovoljstva. Nadalje je predstavljen splošen oris strukture lastništva in upravljanja muzejev, sistem financiranja in načini pridobivanja sredstev iz različnih virov, pri čemer so – v kolikor je bilo to mogoče – posebej opredeljeni konstantni in variabilni viri ter ravnanje s prihodki iz tržne dejavnosti. V študiji je predstavljena tudi zaposlitvena struktura v muzejih in predstavitev vključevanja prostovoljcev. Ti podatki dajejo splošen vtis o delovanju muzejev na ravni celotne države.

Sledi predstavitev treh muzejev za vsako državo. Muzeji so bili izbrani glede na dosegljivost podatkov, vendar z mislijo na možnost primerjanja po velikosti in kapacitetah okolja. Na podlagi zbranih podatkov so za vsak muzej pripravljene organigrami ter grafi z obrazložitvami in spremljevalnimi podatki o sistemu organizacije, financiranja in zaposlovanja. Za vsak posamezni muzej so predstavljeni načini zaposlovanja in zagotavljanja kadrov za izvedbo projektov, vključevanje prostovoljcev in zaposlitvena struktura. V kolikor je bilo mogoče ugotoviti, kakšen je nadzor nad porabo sredstev ter ali obstajajo delovni normativi in normativi za dejavnost, je vključeno tudi to.

V študijo so vključeni vsi relevantni podatki, ki jih je bilo mogoče pridobiti oz. so bili dostopni v času izdelave študije. Zaradi zelo različne dostopnosti podatkov, povezanih z muzejsko dejavnostjo po posameznih državah, variira njihova aktualnost kakor tudi obsežnost in vsebina. Zaradi nepripravljenosti, neodzivnosti muzejev in nedostopnosti podatkov so v študijo vključeni zgolj podatki, ki so bili posredovani s strani redkih muzejev ali so bili dostopni na spletu.

## 1. AVSTRIJA

Avstrija ima približno 8.5 milijonov prebivalcev in je razdeljena v devet zveznih dežel. Odgovornost za muzejsko dejavnost nacionalnih muzejev je v državnih rokah, natančneje pod okriljem Ministrstva za izobraževanje, znanost in kulturo; ostale muzeje upravljajo dežele, v katerih se nahajajo.

### 1.1. Muzejska zakonodaja

Vsaka deželna oblast ima svoje postopke in strukture za podporo, zato obstajajo različni zakoni, oblike podpore, dejavnosti v povezavi z muzeji in regionalno dediščino nasploh. V skladu z avstrijsko ustavo večina muzejev, z izjemo zveznih državnih muzejev, spada v pristojnost pokrajine, v kateri se nahajajo. Avstrija je tako na državni kot na regionalni ravni izvedla pravno prestrukturiranje muzejev, kar pomeni, da so nekateri večji muzeji postali samostojne gospodarske združbe, ki samostojno upravljajo s financami, istočasno pa so zbirke ostale v lasti države ali regionalnih oblasti, muzeju pa so podane v upravljanje. Takšen primer muzeja je tudi Universalmuseum Joanneum GmbH.

Za osem nacionalnih muzejev (Albertina, Kunsthistorisches Museum mit Weltmuseum Wien und Theatrumuseum Wien, Österreichische Galerie Belvedere, MAK – Österreichisches Museum für angewandte Kunst, Museum moderner Kunst Stiftung Ludwig Wien (MUMOK), Naturhistorisches Museum Wien, Technisches Museum Wien mit Österreichischer Mediathek, Österreichische Nationalbibliothek) je sprejet poseben zvezni zakon (Bundesmuseen-Gesetz<sup>1</sup>), ki opredeljuje njihovo delovanje.

---

<sup>1</sup> Bundesmuseen-Gesetz 2002/StF: [BGBl. I Nr. 14/2002](#) (NR: GP XXI [IA 528/A](#) [AB 850](#) [S. 84](#), BR: [AB 6507](#) [S. 682.](#))

### 1.1.1. Javna služba in naloge muzejev

Ti muzeji so opredeljeni kot javne znanstvene inštitucije, katerih naloga je zbiranje pričevanj zgodovine in sodobnosti na področju umetnosti, tehnike in narave ter so zavezani k znanstvenem raziskovanju, zbiranju, ohranjanju, dokumentiranju ter omogočanju dostopnosti za širšo javnost<sup>2</sup> (glej člen § 2; primerljivo z ZVKD-1 člen 91).

Osem državnih muzejev je pod pristojnostjo zveznega kanclerja, muzeji pa so mu dolžni oddajati letno poročilo (glej člen § 3). Predloženi morajo biti računovodski izkazi in poslovno poročilo. Poročilo mora biti potrjeno s strani revizorja, poročilo pa je predmet pregleda tudi s strani računskega sodišča (glej člen § 2.3., 2.4; primerljivo z ZVKD-1 člen 82).

Zakonsko imajo ti muzeji opredeljeno tudi višino sredstev. Za stroške, nastale pri izpolnjevanju svojih kulturnih in političnih nalog, dobivajo letno nadomestilo v višini 108.153.000 EUR (85.094 milijonov evrov za zvezne muzeje in 23.059 milijonov evrov za Avstrijsko nacionalno knjižnico). Višina sredstev, ki jih dobi posamezni muzej, je v rokah kanclerja, ki na podlagi kadrovskih, opredmetenih potreb znanstvenih aktivnosti in razstav, novih pridobitev in zahtev za vzdrževanje, ta sredstva razdeli (glej člen § 5.4; primerljivo z ZVKD-1 člen 97).

V 6. Členu je opisano, katere organe mora imeti državni muzej. Muzej mora imeti enega ali dve poslovodji ali direktorja in poslovodjo, ki sta nastavljena za dobo petih let. Muzej mora imeti tudi od države nastavljen kuratorij ter seznam mobilne opreme, dokumentacijo, katalog nalog itn. (glej člen § 6). Organizacijska struktura posameznega muzeja je opredeljena v podzakonskih aktih, ki se nanašajo na vsak državni muzej posebej.

---

<sup>2</sup> Za podrobnejše informacije glej priložo.

### 1.1.2. Zaposleni v muzejski dejavnosti

Ta zakon ne navaja, kdo sme izvajati dejavnost varovanja dediščine v muzejih.

### 1.1.3. Prostovoljci

Ta zakon ne navaja, kdo so prostovoljci in kakšna je njihova naloga.

## **1.2. Lastništvo in upravljanje muzejev:**

Osem muzejev oz. muzejskih združenj je s posodobljenim muzejskim zakonom iz leta 2002 dobilo status nacionalnega muzeja. Država je še vedno lastnik zbirk in je kot takšna odgovorna za muzeje, v katerih se zbirke nahajajo. Okoli 60 pokrajinskih muzejev je posredno ali neposredno podrejenih regionalnim vladam. Te so v večini lastnice zbirk, zato skrbijo tudi za financiranje muzejev. Več kot 1800 muzejev v vseh devetih zveznih deželah je v zasebni lasti, v lasti združenj (okoli 45 %) ali lokalnih upravljavskih organov (okoli 50 %).

Pomembno je omeniti, da lahko muzeji in lastniki eksponatov samostojno razpolagajo z zbirkami, čeprav so pod nadzorom avstrijskega Urada za spomeniško varstvo (Österreichisches Bundesdenkmalamt).

V Avstriji obstajajo različne oblike lastništva muzejev, in sicer državni, zveznodeželni muzeji, občinski, cerkveni in zasebni muzeji.

*Državni muzeji:* Razlikovati je treba med muzeji, ki niso v celoti v državni lasti, in muzeji, katerih velik del se je odcepil. Slednji se upravlja kot zasebna "znanstvena ustanova javnega prava" ("wissenschaftliche Anstalten öffentlichen Rechts") z lastnim statutom, njihova pravna oblika je družba za upravljanje. Eksponati so še vedno v lasti države, muzeju pa so na voljo za

upravljanje, nadzor in uporabo. Osebe ima status bodisi uradnikov, javnih uslužbencev ali zaposlenih v zasebnih podjetjih, ki upravljajo z muzeji.

*Muzeji zveznih dežel:* Vsaka do devetih zveznih dežel ima regionalne muzeje (Landesmuseum), nekateri so postali samostojni, podobno kot državni muzeji.

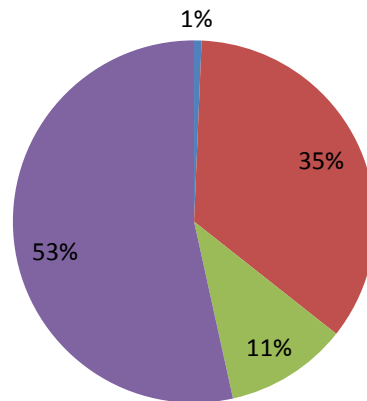
*Občinski muzeji, cerkveni muzeji in muzeji združenj:* Nekateri muzeji so v lasti javnih organov in se financirajo kot takšni, medtem ko so drugi upravljani kot zasebna združenja z ali brez zasebnega financiranja. Muzeji cerkva in samostanov so posebne izjeme, čeprav so v lasti cerkve so nekateri deležni tudi javnega financiranja.

*Zasebni muzeji:* Večina avstrijskih muzejev je v zasebni lasti, glavnina teh je majhnih muzejev. To so muzeji na prostem ter muzeji, ki se nahajajo predvsem v gradovih, na zgodovinskih ali arheoloških krajih, od katerih mnogi delujejo za dobiček. V interesu gospodarstva kot celote in turizma pa je, da je tem muzejem omogočeno pridobiti javna sredstva preko sistema razpisov in subvencij.

Po podatkih EGMUS (The European Group on Museum Statistics) iz leta 2012 je država ali zvezna dežela upravljavec v samo treh muzejih, 157 muzejev ima lokalne oz. regionalne upravljavce, 49 muzejev ima drugačno vrsto javnega upravljanja, 240 muzejev pa ima zasebne upravljavce.

## Upravljalci avstrijskih muzejev

- Upravljaec je država ali zvezna dežela
- Upravljaec je lokalna ali regionalna oblast
- Drugačna oblika javnega upravljanja
- Zasebni upravljaec

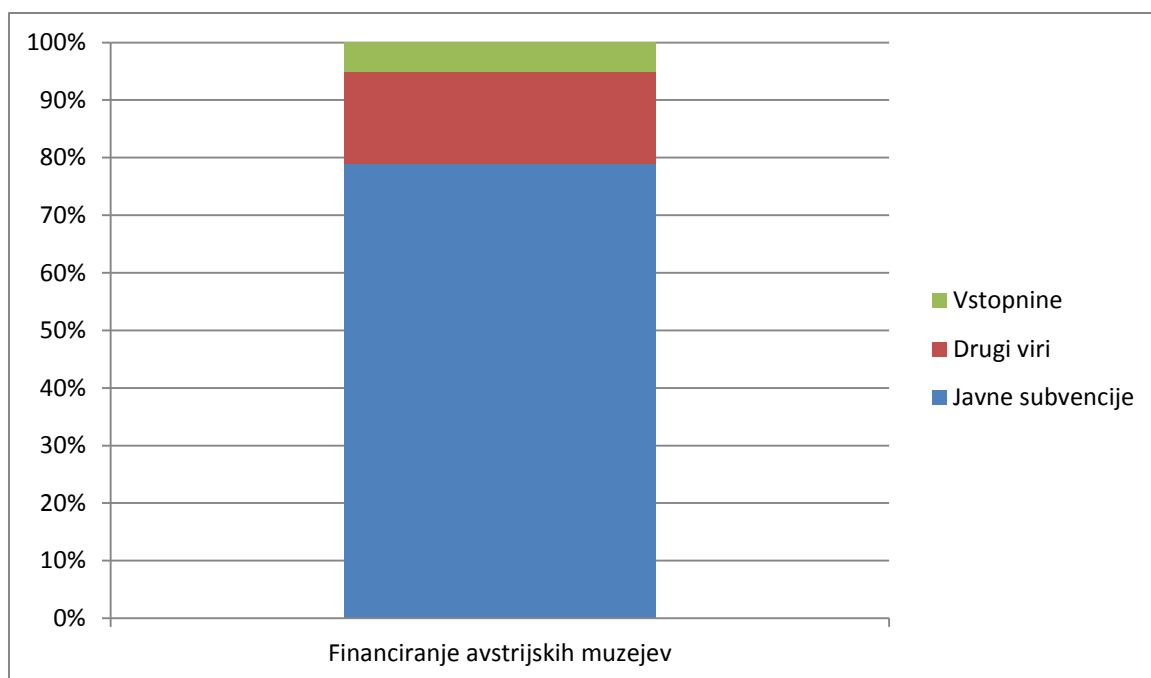


Tako visok delež zasebnih upravljavcev je odraz tega, da so lastniki muzejev, še posebno država in deželna oblast, namenoma ustanavljali podjetja, ki lahko kot pravni subjekt samostojno upravljajo z muzeji. S tem so muzeju pridobili večjo avtonomijo, torej višjo stopnjo osebne odgovornosti in samostojnosti pri zaposlovanju, kakor tudi pri upravljanju s financami. Kljub temu, da so zato upravljalci muzejev podjetja, pa jih država oz. deželna oblast – kot lastniki – še vedno izdatno podpira s finančnimi sredstvi.

### 1.3. Financiranje muzejev:

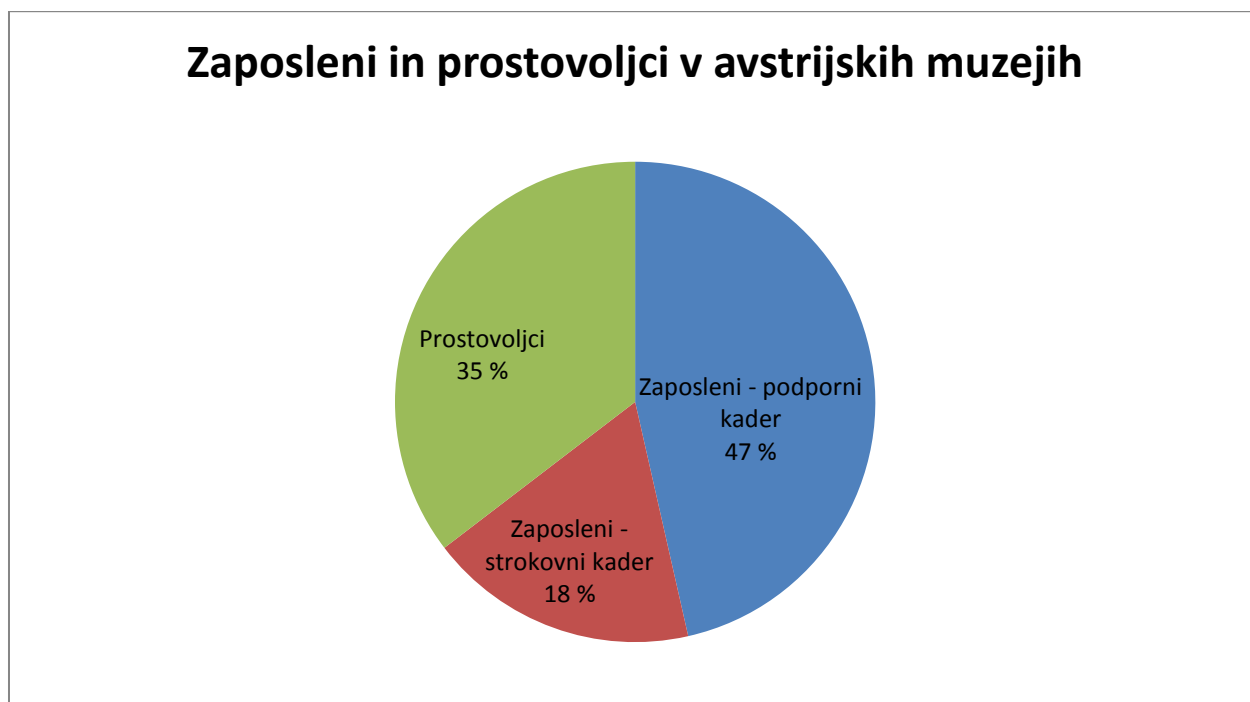
Iz EGMUS statističnega popisa iz leta 2010 je bilo mogoče razbrati, da je bil prihodek 449 muzejev vključenih v popis 316.001.100 €, od tega je bilo z naslova vstopnic 46.991.600 € in z naslova javnih subvencij 208.613.600 €, iz drugih virov pa 60.395.900 €.

Avstrijski muzeji, katerih lastnik zbirk je država, regionalna ali lokalna oblast, so v veliki meri financirani s strani lastnikov zbirk.



#### 1.4. Zaposlovanje

V 330 muzejih, vključenih v EGMUS raziskavo, je leta 2010 delalo 6.281 ljudi, od tega je bilo 1.765 strokovnega kadra, 3.441 ljudi pa je delalo prostovoljno.





## **1.5. Kunsthistorisches Museum Wien**

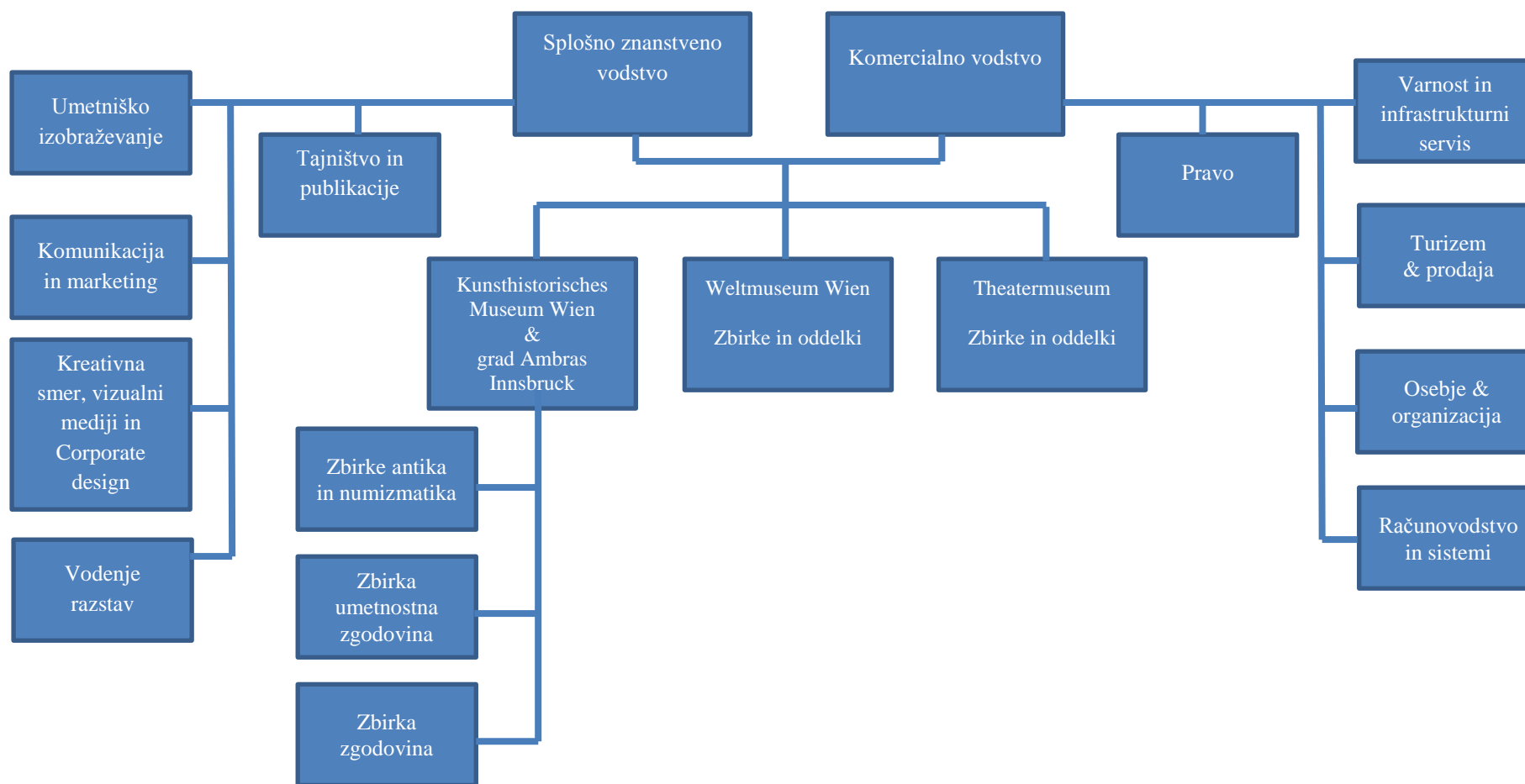
### 1.5.1. Osnovi podatki

Muzejsko združenje Kunsthistorisches Museum Wien (KHM) je največja avstrijska muzejska skupina. Združenje je sestavljeno iz sedmih enot: Kunsthistorisches Museum, Neue Burg, Kaiserliche Schatzkammer Wien, Kaiserliche Wagenburg Wien, Schloss Ambras Innsbruck, Weltmuseum Wien in Theatermuseum. Celotno združenje je bilo s posebnim odlokom razglašeno za nacionalni muzej in je zato pod nadzorom kanclerja Republike Avstrije ter Ministrstva za kulturo. Leta 2000 je muzej postal pravno samostojen, kar pomeni, da ima večjo avtonomijo pri upravljanju. Zakonske dolžnosti KHM so širitev in ohranjanje obstoječih zbirk, raziskovanje, dokumentiranje, informiranje in predstavljanje zbirk.

Muzej je bil ustvarjen na podlagi zbirk Habsburžanov, še posebno zbirke Ferdinanda Tirolskega, cesarja Rudolfa II. in slikarske zbirke nadvojvoda Leopolda Wilhelma. Že leta 1833 je bil imenovan prvi kustos kabineta kovancev in starin, ki je v eni stavbi združevala vse cesarske zbirke. Kot muzej pa so bile zbirke za javnost odprete leta 1891.

V letu 2014 je muzej ime 1.457.192 obiskovalcev.

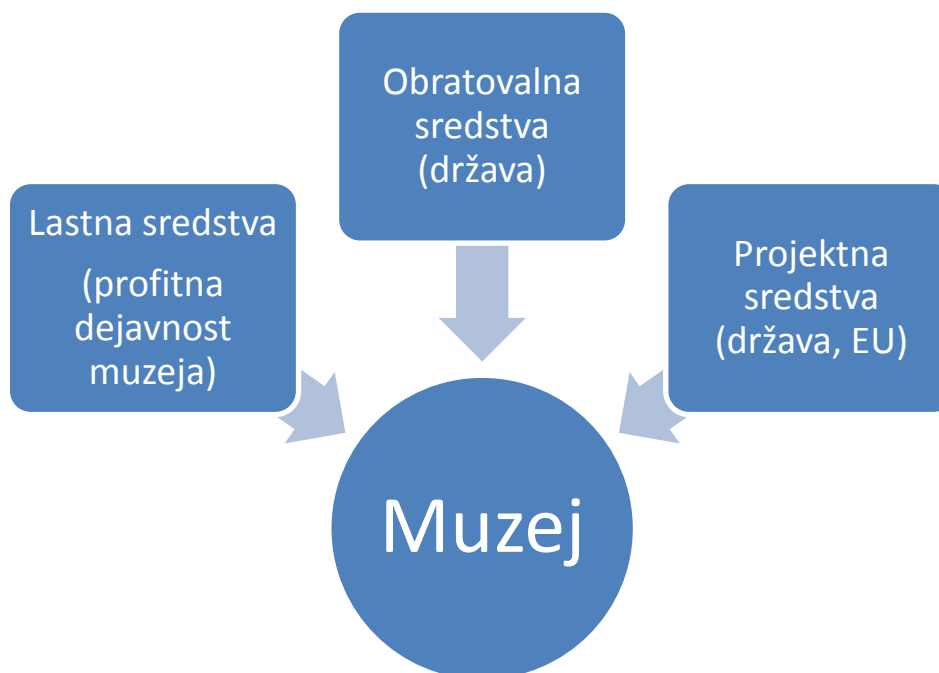
## Organigram



### 1.5.2. Financiranje

Muzej je imel v letu 2014 40.246 € prihodkov. Od tega je bilo največ sredstev za obratovalne stroške 23.842 €. Ostala sredstva so v večini sredstva, ki jih muzej dobi s tržni dejavnostjo, in sicer z vstopninami (9.602 €), trgovino (2.803 €), oddajanjem objektov (140 €), razstavno prodajo in kooperacijo (1.156 €), oddajanjem in dogodki (688 €), sponzorskimi in donatorskimi sredstvi (1.030 €) ter drugimi dejavnostmi (542 €). Kljub temu, da je muzej vključen v dva evropska projekta (Ganymed goes Europe in SWICH – Sharing a World of Inclusion, Creativity and Heritage), je na ta račun v letu 2014 dobil samo 443 €.

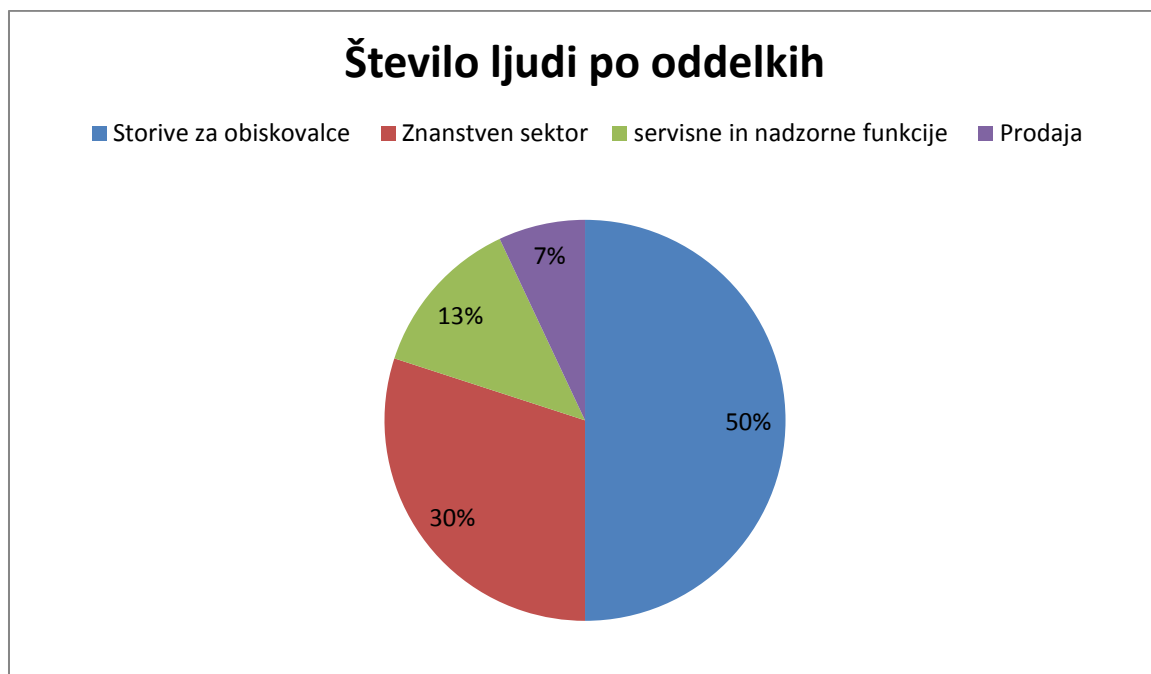
Ni znano, kakšna je njihova politika upravljanja s finančnimi sredstvi..



### 1.5.3. Zaposlovanje

V letu 2014 je bilo v KHM zaposlenih 441,5 oseb. V sektorju, kjer se ukvarjajo z obiskovalci, vodijo delavnice ipd., je zaposlenih 50 % oseb, v znanstvenem sektorju (kustosi, restavratorji, raziskovalci) dela 30 %, servisne in nadzorne funkcije (varovanje, upravljanje zgradb,

marketing, management) zagotavlja 13 %, 7 % zaposlenih pa dela v prodaji (trgovina, blagajna, turizem).



## **1.6. Universalmuseums Joanneum, Graz:**

### 1.6.1. Osnovi podatki

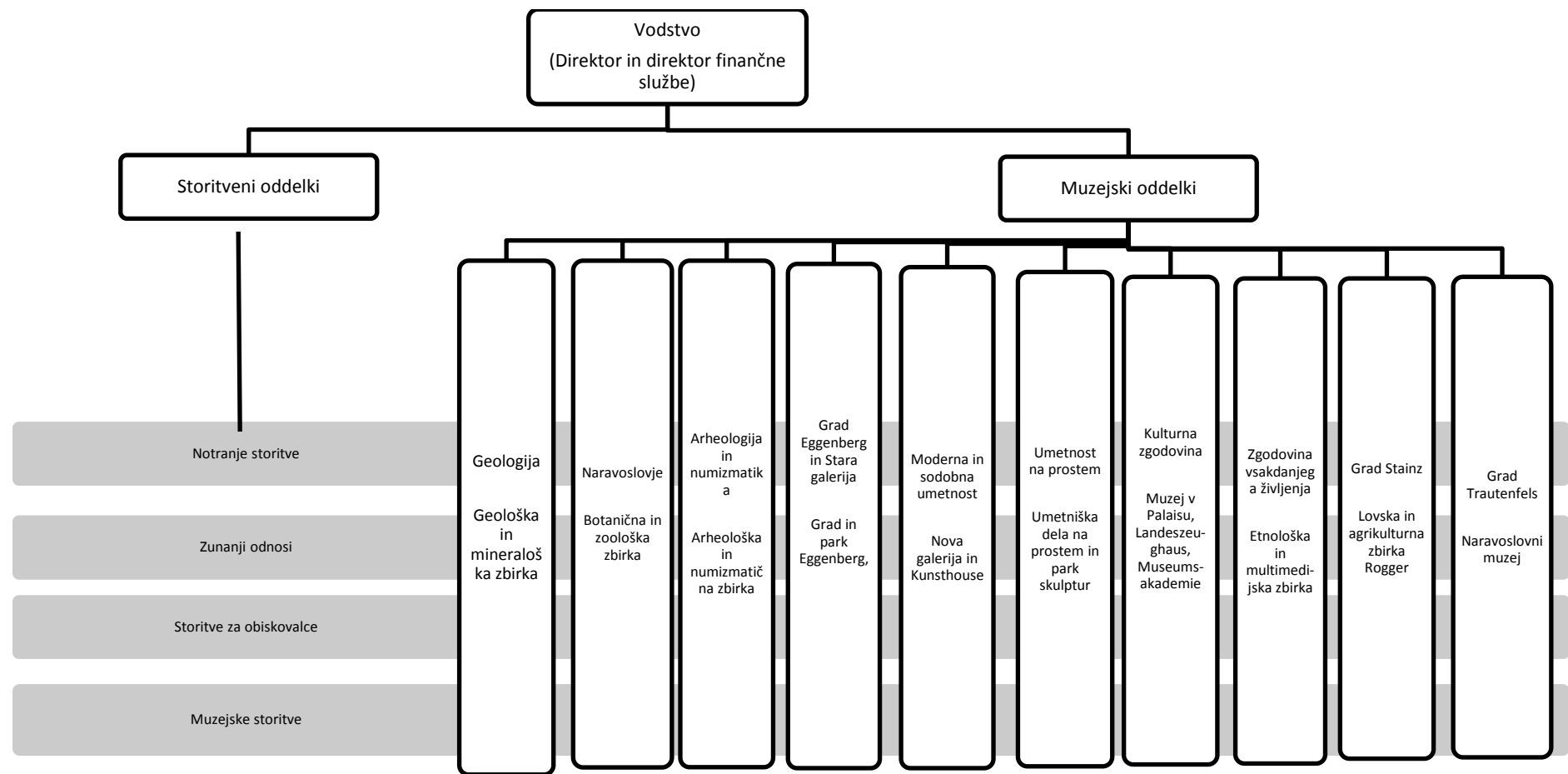
Universalmuseum Joanneum GmbH je pokrajinski muzej na avstrijskem Štajerskem, ki ima svoj sedež v Gradcu. Muzej združuje 12 lokacij, na katerih se skupno nahaja 4.5 milijonov eksponatov. Muzej so leta 1811 kot »Notranjeavstrijski nacionalni muzej« ustanovili vojvoda Johann von Österreich (1782–1859) in štajerski deželni stanovi.

Muzej je od leta 2003 registriran kot neprofitna družba z omejeno odgovornostjo (GmbH; Gesellschaft mit beschränkter Haftung). Z ustanovitvijo GmbH je muzej, kot pravijo sami, dosegel višjo stopnjo osebne odgovornosti in samostojnosti pri zaposlovanju in tudi s proračunskega vidika. Lastnika in ustanovitelja Universalmuseum Joanneum GmbH sta zvezdna dežela Štajerska (85 %) in mesto Gradec (15 %). Vse zbirke so v lasti dežele Štajerske vse od ustanovitve muzeja (in ne samo od ustanovitve podjetja), zato muzej tesno sodeluje s pokrajinsko upravo.

Muzej je razdeljen v 10 oddelkov, ki skrbijo za strokovno vodenje zbirk in lokacij, ki so del muzeja. Za potrebe ostalih storitve imajo še širi oddelke, ki nudijo podporo vsem strokovnim oddelkom oz. kustodiatom. To so službe, ki skrbijo za finančne in kadrovske zadeve (notranje storitve), službe, ki skrbijo za zunanje zadeve (odnosi z javnostmi itn.), službe, ki nudijo storitve za obiskovalce in muzejske storitve (restavriranje itn.).

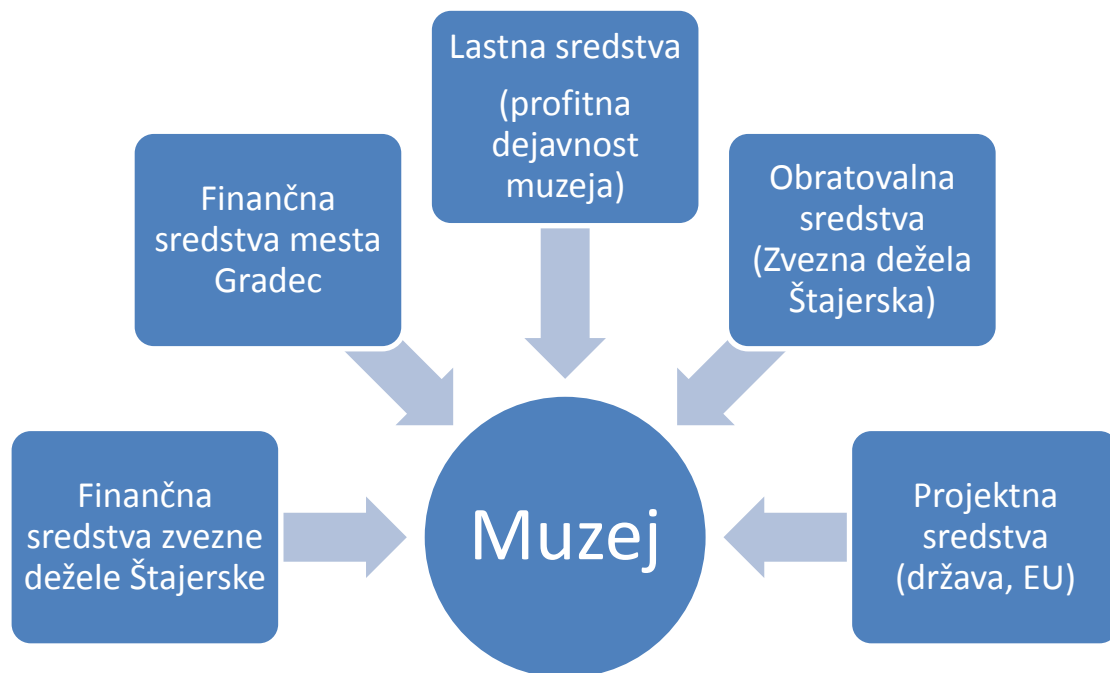
Joanneum je imel v letu 2014 na vseh lokacijah skupaj 567.883 obiskovalcev.

# Organigram Universalmuseum Joanneum GmbH

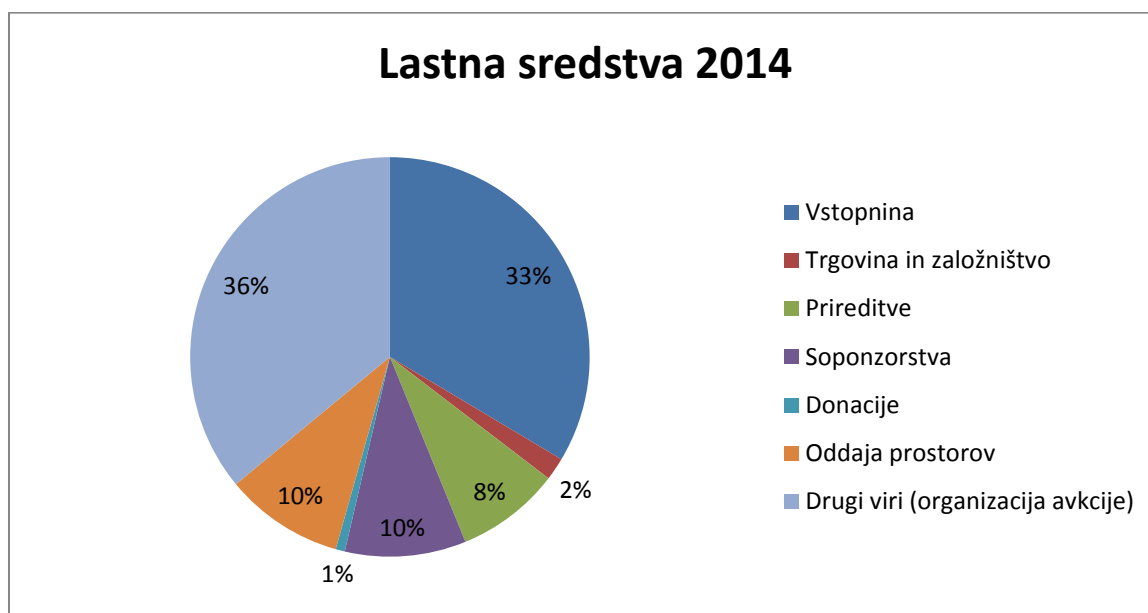


## 1.6.2. Financiranje

Universalmuseum Joanneum GmbH se financira iz različnih virov. V letu 2014 je muzej imel 25.120.425 € prihodkov. Največji delež predstavljajo različne subvencije, ki so v letu 2014 predstavljale 21.868.574 €, kar znese 87 % vseh prihodkov.



Zelo pomemben vir prihodkov so t. i. lastna sredstva, ki so v letu 2014 predstavljala 11,98 % prihodkov (3.251.851 €). V to kategorijo spadajo vsa sredstva, ki jih muzej pridobi s svojim delovanjem; to so prihodki od vstopnin, muzejskih trgovin, prodaje publikacij, prihodki od prireditvev, sponzorska sredstva in donacije, oddaja muzejskih prostorov in drugi viri prihodkov. Zelo velik delež teh sredstev predstavlja denar od vstopnin (34 % lastnih sredstev oz. 4 % vseh prihodkov), še posebno od gradu Eggenberg, ter iz organizacije dražbe (drugi viri). Eden od virov t. i. lastnih sredstev so tudi sponzorstva in donacije. V letu 2014 so z naslova sponzorskih sredstev in donacij pridobili 11 % lastnih sredstev. Iz letnega poročila je mogoče razbrati, da so ta sredstva pridobljena izključno v namene postavitve različnih razstav, tematskih sob in dogodkov.



Ni bilo mogoče izvedeti, kateri viri financiranja so stalni in kateri variabilni. Predvidevamo lahko, da so stalni viri tista sredstva, ki jih muzej pridobi od zvezne dežele in mesta, ter sredstva, namenjena financiranju obratovalnih stroškov in stroškov najema, ki jih krije zvezna dežela. Lastna sredstva bi lahko definirali kot variabilna, saj so odvisna od uspešnosti pridobivanja in se zato spreminjajo.<sup>3</sup>

### 1.6.3. Zaposlovanje

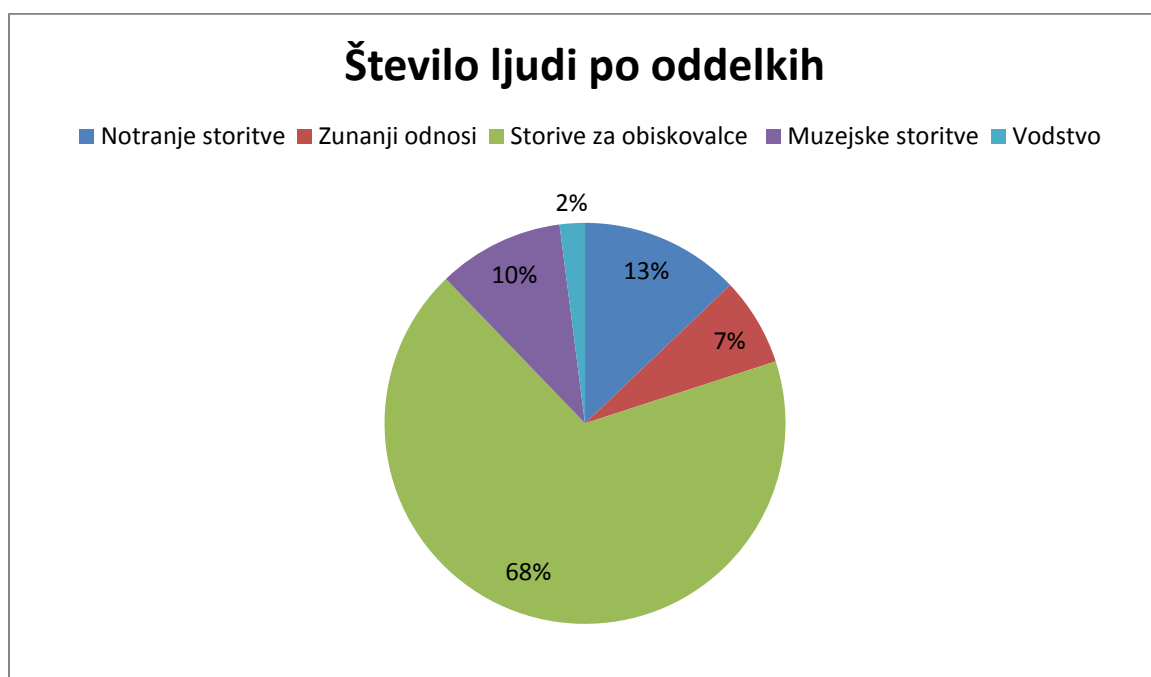
Konec leta 2014 je muzej zaposloval 399 ljudi od tega je bilo 172 uslužbencev (Angestellte) in 15 delavcev (Arbeiter/innen), 2 vajenca/študenta (Lehrlinge), 45 uradnikov (Beamtinnen/Beamte), 68 pogodbenih uslužbencev (Vertragsbedienstete) in 97 zaposlenih za potrebe vodenj in varovanja (Mitarbeiter/innen im Aufsichts – und Führungsdienst)<sup>4</sup>.

<sup>3</sup> Iz pridobljene dokumentacije ni bilo mogoče ugotoviti, kako muzej izvaja nadzor nad porabo sredstev ter kako ravna s prihodki iz tržne dejavnosti. Prav tako ni bilo mogoče ugotoviti, ali obstajajo standardi in normativi za dejavnost ter drugi mehanizmi, s katerimi se ugotavlja upravičenost stroškov.

<sup>4</sup> Iz pridobljene dokumentacije ni bilo mogoče ugotoviti, ali obstajajo delovni normativi ter kakšna je politika zaposlovanja.

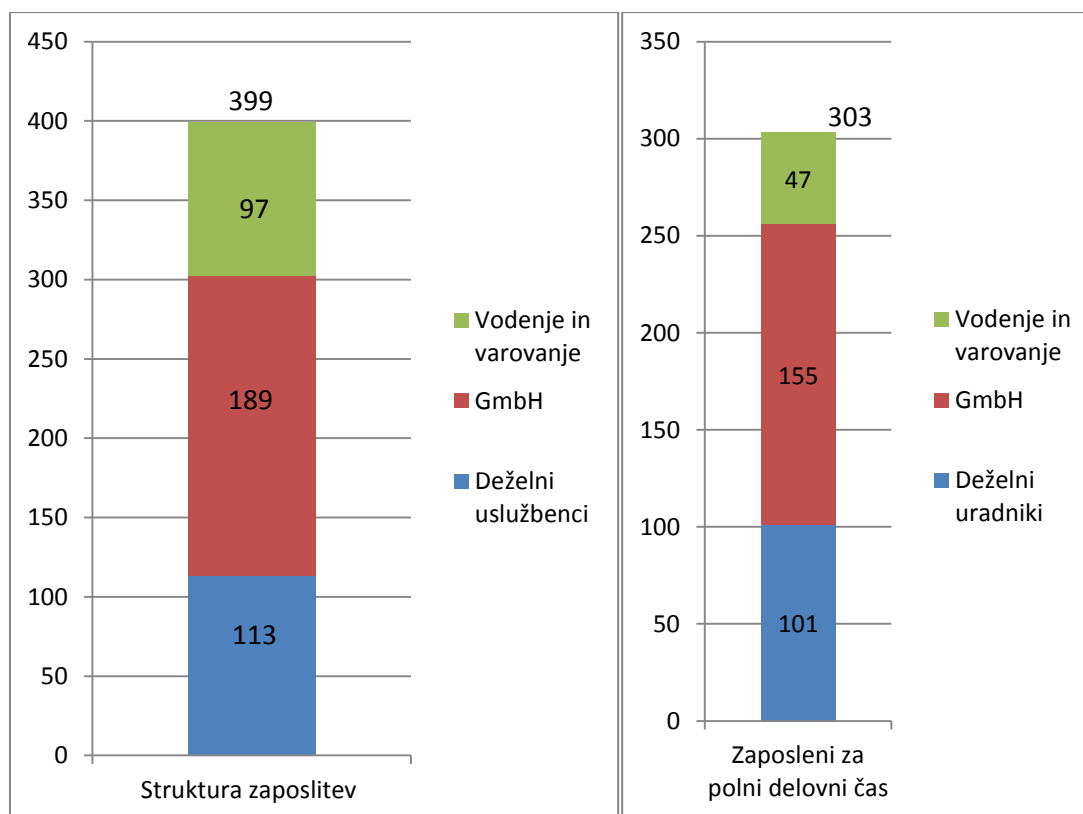


Kot je bilo mogoče razbrati s spletne strani, je za potrebe notranjih storitev zaposlenih 38 ljudi, ki delujejo na področjih: računovodstvo (9), kadrovska služba (7), razvoj kadrov (2), pravno svetovanje (1), upravljanje objektov (8), logistika (10), IT (1). Za t. i. zunanje odnose skrbi 21 ljudi, ki pokrivajo področja, kot so: grafično oblikovanje (4), prodaja (1), marketing (10), organizacija dogodkov in oddaja prostorov (5). Za obiskovalce skrbi več kot 200 ljudi: vključeni so tako kustos in znanstveni sodelavci, kot tudi vodiči in ostale podporne službe. Muzejske storitve pa zagotavlja 30 ljudi (popis in registracija predmetov 7, restavriranje 8, centralna delavnica 15). Vodstvo oz. upravo Universalmuseum Joanneum GmbH sestavlja 6 ljudi.



V primerjavi z 31. decembrom 2013 se je število zaposlenih v muzeju povečalo za 9 sodelavcev, kar ustreza 2,3 %. Delež zaposlenih se je povečal zaradi povečanju potreb pri storitvah v povezavi z obiskovalci (prodaja vstopnic, informacije za obiskovalce) ter notranjih storitvah (organizacija, logistika, projektno delo) in strokovnih storitvah (restavriranje in

obnova). Delež zaposlenih za polni delovni čas se je iz leta 2013 v letu 2014 povečal za 1,8 %, vendar se je povečal tudi delež zaposlenih s krajšim delovnim časom, in sicer za 2,1 %. Za delo s krajšim delovnim časom so zaposlovali predvsem sodelavce z nižjo stopnjo izobrazbe za potrebe vodenj in varovanj razstavnih prostorov.



Muzej podpira in izvaja dve obliki neplačanega dela, in sicer pripravništvo in prostovoljstvo. Pripravništvo je prostovoljno in brez plačila ter je namenjeno samo študentom. Namen pripravništva, kot ga izvajajo v Joanneumu, je razširjanje teoretičnih in praktičnih znanj in usposabljanje. Študentom, ki imajo obvezno pripravništvo, nudijo dodatne tečaje na različnih področjih.

V muzejsko delo Joanneum vključuje tudi prostovoljce na različnih področjih. Vključevanje je odvisno od njihovih kvalifikacij in kompetenc, vendar to sega skoraj na vsa polja

muzejskega delovanja, kot na primer raziskovalno delo za razstave, delo v knjižnici, vpis predmetov v inventarno bazo, delo v depozitu, pomoč pri vzdrževanju (vrtnarstvo, vzdrževalna dela), pomoč pri odnosih z javnostmi, izvajanje izobraževanih programov itn.

### **1.7. Museum Moderner Kunst Kärnten**

Muzej moderne umetnosti je institucija dežele Koroške in je nastala na podlagi koroške galerije (Kärntner Landesgalerie). Muzej se je v današnji obliki odprl leta 2003 po obnovi objekta. Muzej moderne umetnosti je namenjen zbiranju, hranjenju, raziskovanju, dokumentiranju in mediaciji ter splošni promociji sodobne vizualne umetnosti.

Muzej ima okoli 1.000 m<sup>2</sup> razstavnega prostora, kjer gosti mlade in uveljavljene nacionalne avstrijske, kakor tudi mednarodne umetnike. Umetnosti posvečen prostor je tudi grajska kapela, ki služi kot prostor za eksperimentalne umetniške projekte in instalacije. Muzej ima tudi stalno razstavo predmetov in skulptur, ki jo je mogoče videti v arkadah gradu.

Muzej moderne umetnosti upravlja z dvema umetnostnima zbirkama, umetnostno zbirko dežele Koroške / MMKK in zbirko Aroteka / Kärntner Landesgalerie. Slednja je v lasti Urada koroške deželne vlade in v upravljanju muzeja. Zbirki vsebujeta dela koroških umetnikov ali dela, ki se navezujejo na koroško in se umeščajo v 19., 20. in 21. stoletje.

Del muzeja je tudi knjižnica, ki se uporablja predvsem za znanstvene raziskave v muzeju, vključuje pa publikacije o umetnikih, katerih dela so del umetniške zbirke. Poleg tega knjižnica vsebuje še razstavne kataloge muzejskih institucij v nemško govorečem prostoru kakor tudi alpsko-jadranskih regijah.

Muzej z razstavami in spremljevalnim programom, ki poleg klasičnih vodenih ogledov in kreativnih in interaktivnih dejavnosti ter prireditev na področju literature, glasbe, uprizoritvenih umetnosti, in tako vzdržuje in omogoča dostop do umetnosti.

Drugih podatkov o muzeju ni bilo mogoče pridobiti.

## 2. ČEŠKA

Češka ima približno 10,5 milijona prebivalcev in je razdeljena na 13 okrajev (češko »kraj«), poseben status ima glavno mesto Praga. Nacionalni muzeji so pod skrbništvom Ministrstva za kulturo.

### 2.1. Muzejska zakonodaja

Češka ima več različnih zakonov in metodoloških navodil, ki so povezani z muzejsko dejavnostjo. Najpomembnejši je Zakon o varovanju muzejskih zbirk (122/2000 Sb.), ki je bil sprejet leta 2000.

#### 2.1.1. Javna služba in naloge muzejev

Češka nima razvida muzejev, ima pa seznam zbirk, ki so v lasti Republike Češke, lokalnih oblasti in drugih. V seznam se lahko vpišejo vse zbirke, na podlagi odloka Ministrstva za kulturo (glej člene § 2–6; primerljivo z ZVKD-1 členi 65–72).

Seznam podatkov, ki jih mora lastnik zbirke voditi, in dolžnosti lastnika so opisane v členu § 9 (primerljivo z ZVKD-1 člen 87).

Nadzorstvo je opredeljeno v členu § 13. Nadzor izvaja Ministrstvo za kulturo in carinski organi. Nimajo posebnega inšpekcijskega nadzora, temveč nadzor izvaja Ministrstvo samo, ki lahko na podlagi tega zakona izda tudi kazni (glej člen § 14)<sup>5</sup>.

Vsi lastniki zbirk so upravičeni do tehnične in finančne pomoči (glej člen § 10).

---

<sup>5</sup> Ta člena nista tako razdelana, kot je to ZVKD-1 v členih 109–129.

Ta zakon vsebuje tudi standarde (glej člen § 10a), ki bi jih lahko razumeli kot standarde za muzejsko dejavnost, in določajo:

- Določen čas odprtja oz. dostopnosti zbirke:

a) dostopnost do zbirk ali izbranih eksponatov ob muzejskih razstavah;

b) organizacija letnih muzejskih programov, vključno s programi za specifične skupine ljudi, kot so otroci, mladina, invalidi, starejši, etnične skupine;

c) priprava letnega poročila o dejavnostih;

d) zagotavljanje stalnih informacij o zbirki preko razstav, muzejskih programov, založniške dejavnosti itd.

#### 2.1.2. Zaposleni v muzejski dejavnosti

V tem zakonu ni opredeljeno, kdo sme izvajati dejavnost varovanja dediščine v muzejih.

#### 2.1.3. Prostovoljci

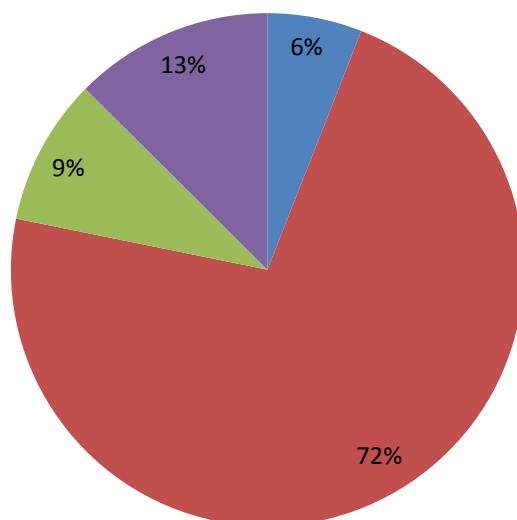
V tem zakonu ni opredeljeno, kdo so prostovoljci in kakšna je njihova naloga.

### **2.2. Lastništvo in upravljanje muzejev**

Po podatkih EGMUS (The European Group on Museum Statistics) iz leta 2014 je na Češkem 486 muzejev. Država ali okraj je upravljavec v 29 muzejih, 351 muzejev ima lokalne oz. regionalne upravljavce, 45 muzejev ima drugačno vrsto javnega upravljanja, 61 muzejev ima zasebne upravljavce. Upravljavci muzejev so vedno tudi lastniki.

## Upravljalci/lastniki čeških muzejev

- Upravljavec je država ali zvezna dežela
- Upravljavec je lokalna ali regionalna oblast
- Drugačna oblika javnega upravljanja
- Zasebni upravljalec



Ministrstvo za kulturo je neposredno odgovorno za 18 muzejev, galerij in spomenikov ter za nacionalni filmski arhiv. Področje muzejev in galerij je zajeto v *Konceptu učinkovite oskrbe premične kulturne dediščine v Češki republiki 2009–2014* (Koncept muzeologije), ki je drugi strateški načrt na tem področju. Koncept opredeljuje deset strateških ciljev in vrsto posebnih nalog, od katerih je ena za izboljšanje dostopa do informacij o kulturni dediščini z digitalizacijo. Koncept tudi predvideva podporo raziskavam in razvoju, za katere želi uporabiti muzejske in galerijske zbirke ter pripraviti strategijo za razvoj muzejev v naravi.

### 2.3. Financiranje muzejev

Iz EGMUS statističnega popisa je bilo mogoče razbrati, da je bil prihodek vseh muzejev, vključenih v popis leta 2014 152.139.546 €. V letu 2013 je višina prihodka znašala 145.332.413 €, od tega je Ministrstvo za kulturo prispevalo 78.518 €. Drugih podatkov o virih in višini financiranja ni bilo mogoče najti.

## 2.4. Zaposlovanje

V 486 muzejih, vključenih v EGMUS raziskavo, je leta 2014 delalo 5.654 ljudi, od tega je bilo 2.879 strokovnega kadra, 3.441 ljudi pa je delalo prostovoljno.





## **2.5. Národní muzeum**

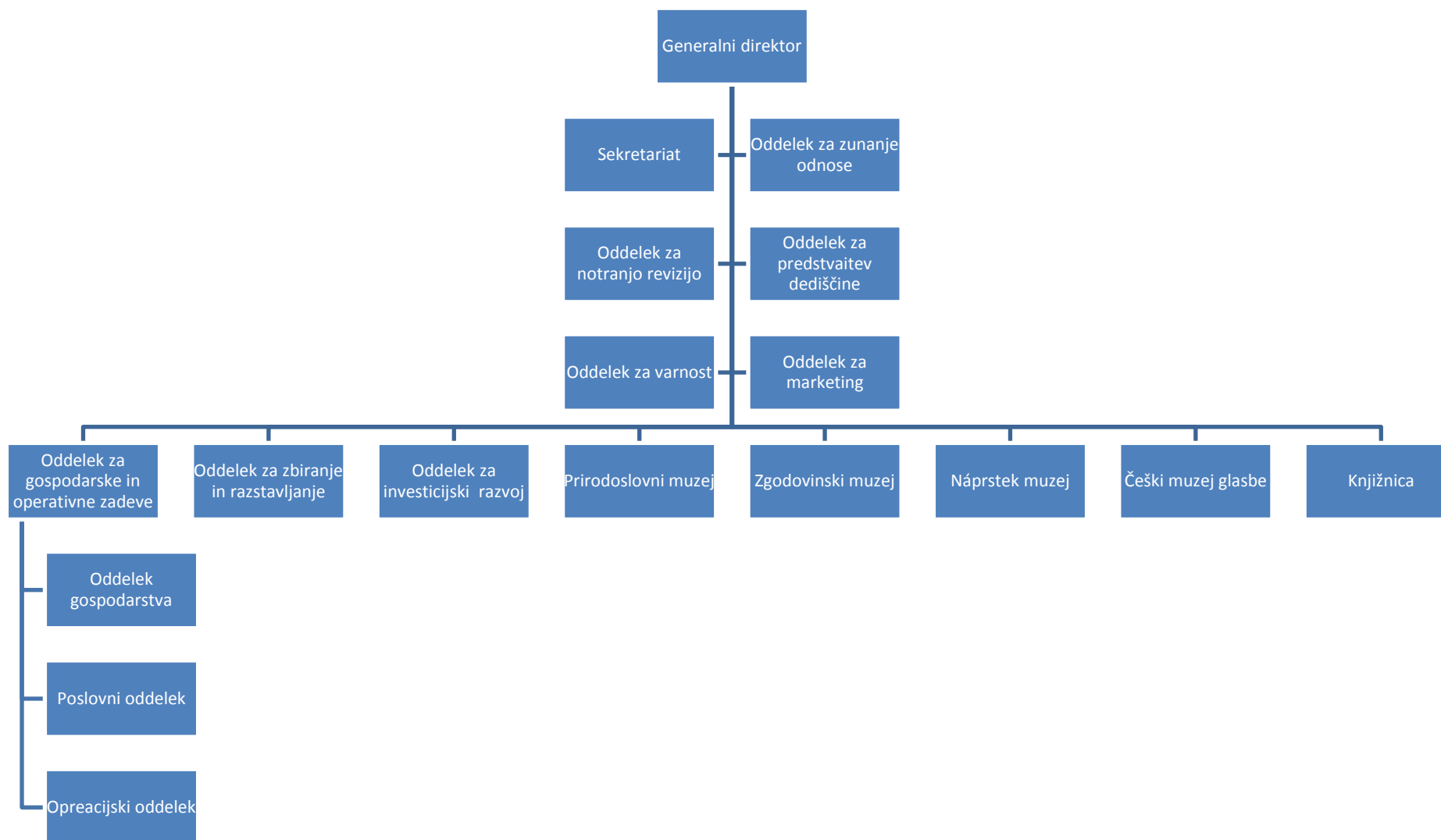
### 2.5.1. Osnovi podatki

Narodni muzej je največji muzej na Češkem. Muzej združuje 16 lokacij in ima svoj sedež v Pragi. Nastal je na podlagi zbirke grofa Kasparja Maria Sternberga (1761–1838), ki je bila leta 1949 predana v last države.

Pod svojim okriljem združuje muzej pet institucij: Prirodoslovni muzej, Zgodovinski muzej, Náprstek muzej Azije, Afrike in Ameriške kulture, Češki muzej glasbe, knjižnico ter dva administrativna oddelka (Oddelek za finance in management, Oddelek za razstavljanje in zbiranje).

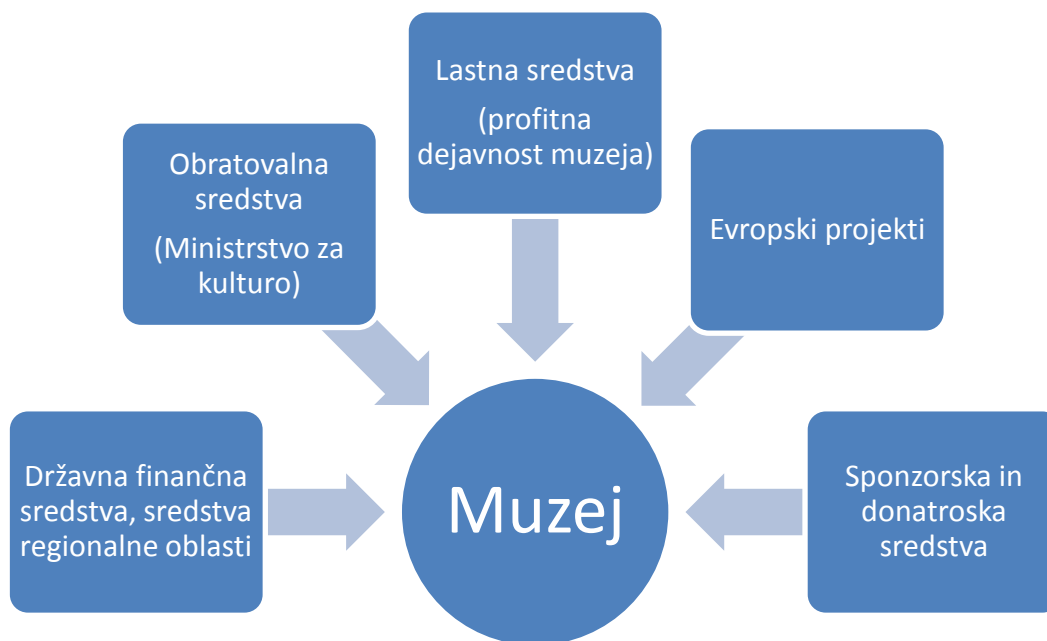
Nacionalni muzej je imel v letu 2014 na vseh lokacijah 242 309 obiskovalcev.

Poenostavljen organigram Nacionalnega muzeja:

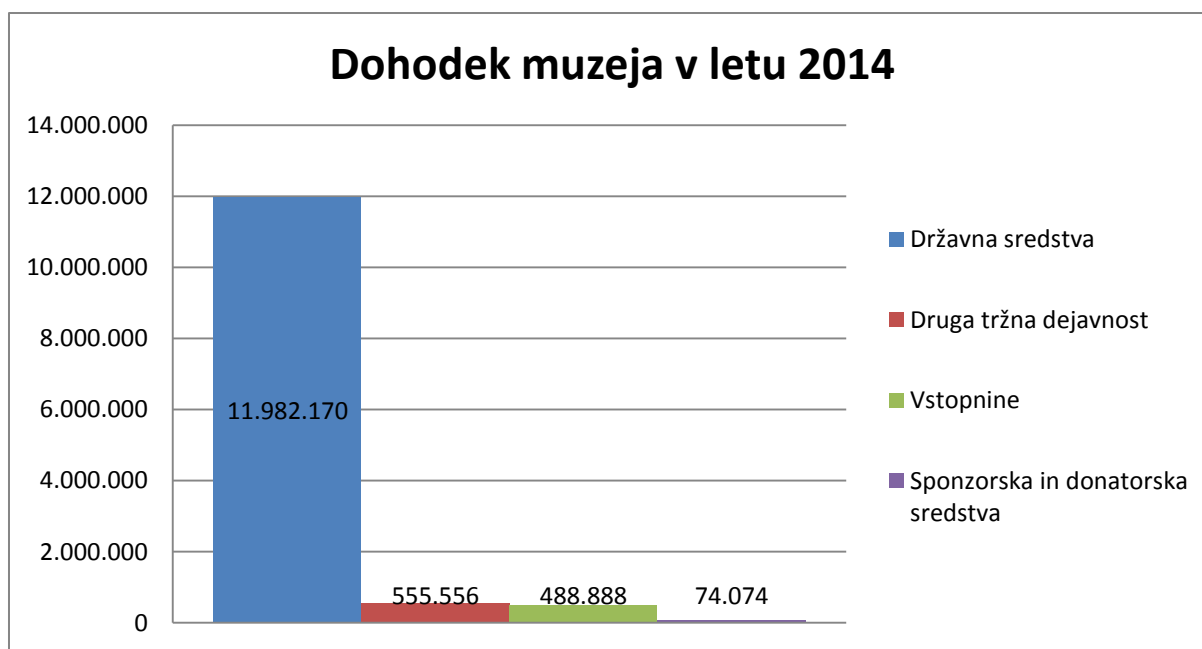


## 2.5.2. Financiranje

Po podatkih posredovanih s strani muzeja so stalni vir financiranja državna sredstva ter sredstva, ki jih muzej pridobi s tržno dejavnostjo, še posebno z vstopninami. Kot občasne vire financiranja so navedli evropske projekte, sredstva regionalne oblasti, sponzorska in donatorska sredstva del tržne dejavnosti (prodaja produktov in storitev, oddaja prostorov).



Prihodek muzeja v letu 2014 je znašal 13.100.688 €, od tega so s prodajo vstopnic dobili 488.888 €, drugo tržno dejavnostjo 555.556 €, s strani države 11.982.170 € ter 74.074 € sponzorskih in donatorskih sredstev.



### 2.5.3. Zaposlovanje

Muzej zaposluje 489 oseb za nedoločen čas, od tega je 248 kustosov, konservatorjev in raziskovalcev in 241 podpornega osebja. Ni znano, kakšna je razporeditev osebja po posameznih sektorjih.

Muzej ima tudi program za prostovoljce. Zainteresirane stranke lahko sodelujejo v raznolikih dejavnosti – pomoč pri strokovnem delu, kot so ravnanje z zbirkami, pomagajo pri pripravi programov za javnost in pomagajo pri upravnih postopkih in drugih dejavnosti. Prostovoljec se najprej pogovori s kontaktno osebo s področja, na katerem bo delal. Ta predstavi dejavnost in zagotovi usposabljanje. Ni znano, koliko prostovoljcev je v preteklih letih sodelovalo z muzejem.

## 2.6. Muzeum Hlavního Města Prahy / Muzej mesta Praga

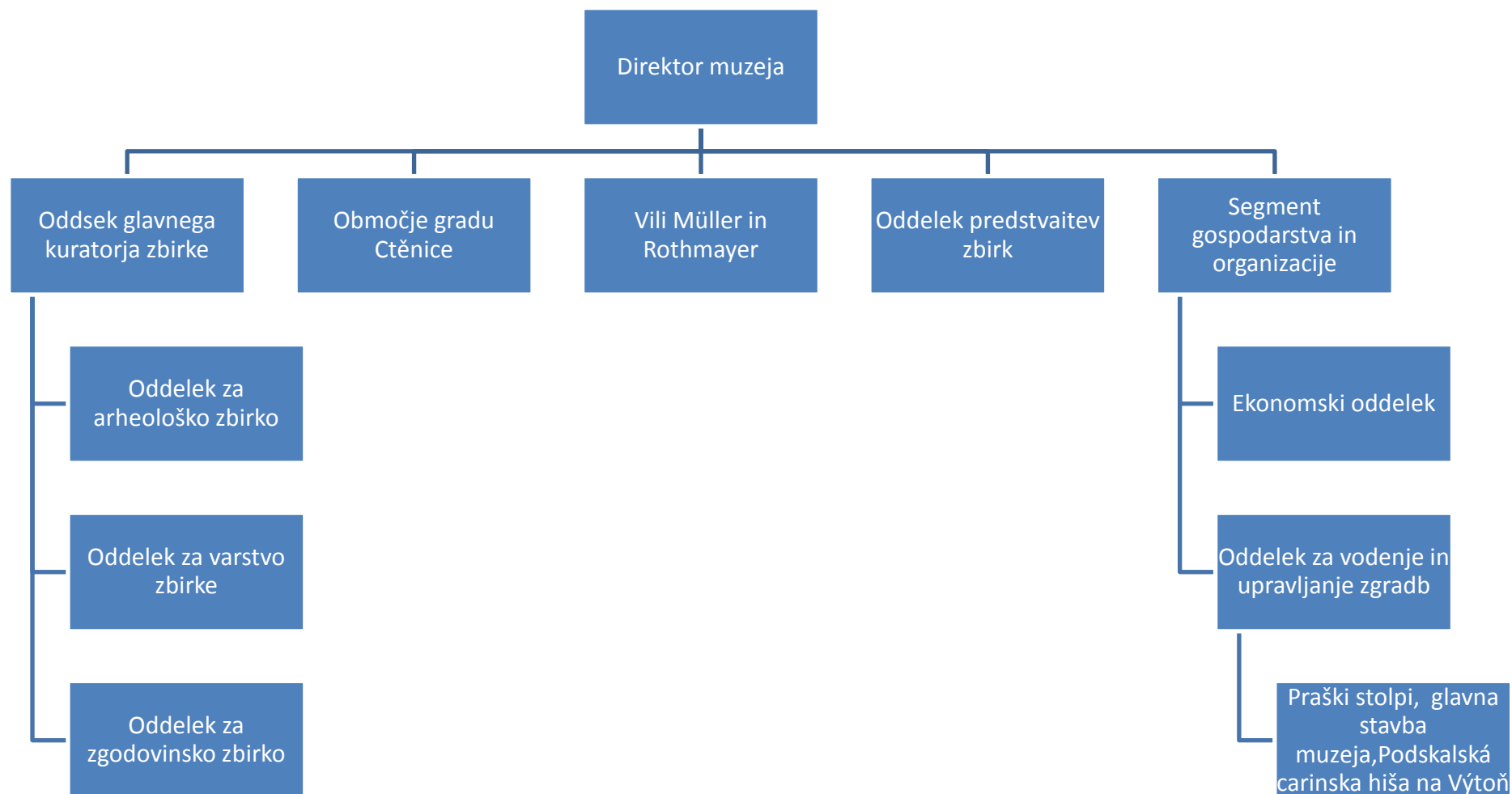
### 2.6.1. Osnovi podatki

Muzej mesta Praga je najbolj obiskan muzej na Češkem. Njegova glavna naloga je ohranjanje in predstavljanje zgodovine mesta. Muzej ima že bogato zgodovino, saj so se prva prizadevanja za vzpostavitev muzeja začela že leta 1877, leta 1883 je bil muzej že odprt za javnost.

Muzej upravlja s 16 objekti, ob glavni muzejski stavbi še, s sedmimi mestnimi stolpi, dvema vilama, dvornim kompleksom in renesančno hišo. Muzejska zbirka, ki jo hrani muzej, obsega več kot 53.000 objektov.

V letu 2014 je imel praški mestni muzej 1.208.183 obiskovalcev, kar je za 179.000 obiskovalcev več kot leto prej in je s tem postal najbolj obiskan češki muzej.

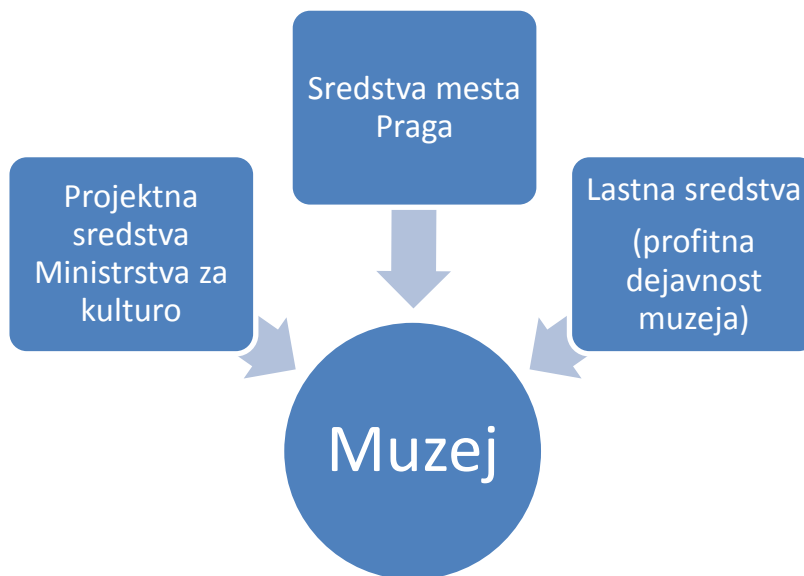
Organigram Praškega mestnega muzeja:



### 2.6.2. Financiranje

Iz letnega poročila ni povsem jasno razvidno, kakšen je bil prihodek muzeja in iz kakšnih virov je bil pridobljen. Lahko pa razberemo, da je muzej dobil sredstva v višini 2.997.452,93 € (81.201.000 czk) od mesta Praga, od katerih je bila ena tretjina pridobljena kot investicijska sredstva. Od Ministrstva za kulturo je muzej kot projektna sredstva pridobil 17.755,63 € (481.000,00 czk).

Višina lastnih sredstev je v letu 2014 znašala 21.354,74 € (578500czk), od tega je bilo 95 % sredstev pridobljenih iz vstopnin, ostalih 5 % pa iz prodaje Praške kartice, prodaje publikacij in ostalih produktov ter e-trgovine.

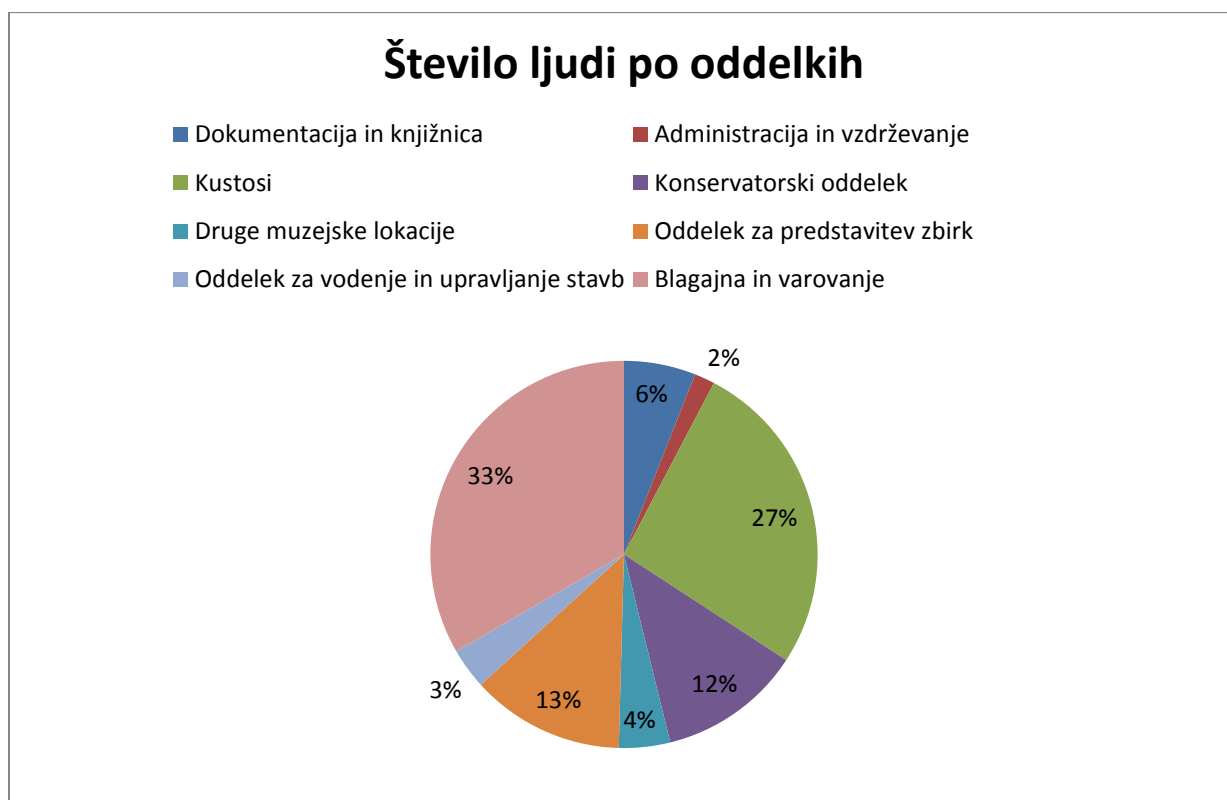


### 2.6.3. Zaposlovanje

Glede na popis zaposlenih v letnem poročilu je mogoče sklepati, da je bilo v letu 2014 v muzeju zaposlenih 129 oseb, od tega so bile 3 zaposlene za krajše časovno obdobje. Struktura po oddelkih pa je sledeča: vodstvo 4 osebe, dokumentacija in knjižnica 7, zgodovinski oddelek 16, arheološki oddelek 15, konservatorski oddelek 14, druge muzejske lokacije 5,

oddelek za predstavitve zbirk 15 (od tega 3 za krajše časovno obdobje), ekonomski oddelek 8, oddelek za vodenje in upravljanje stavb 4, blagajna in varovanje 39 oseb.

Več o zaposlovanju v praškem mestnem muzeju ni znano.



## 2.7. Regionálního muzea v Českém Krumlově / Regionalni muzej v Českém Krumlově

### 2.7.1. Osnovi podatki

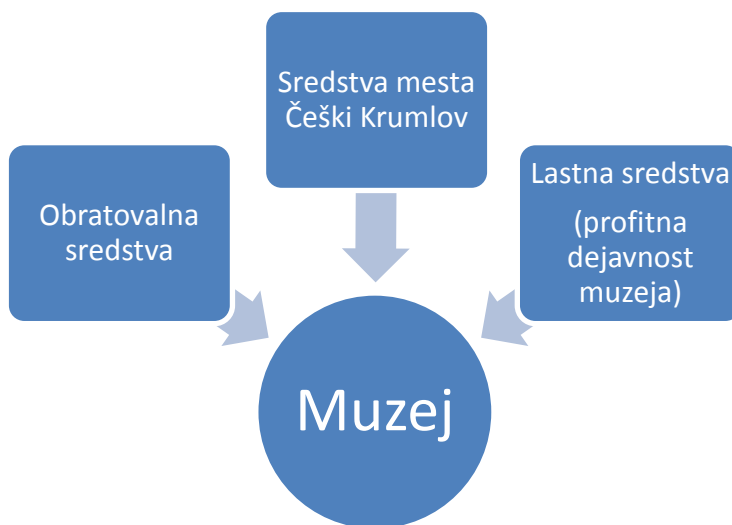
Regionalni muzej v Českém Krumlově je predstavlja regionalno dediščino s področja arheologije, zgodovine, umetnosti in obrti ter etnologije. Prvi zametki muzeja so bili narejeni leta 1952, ko je bila za javnost odprta prva razstava. Muzej je današnjo podobo dobil v 70-tih letih, leta 2003 pa so na novo podpisali listino o ustanovitvi.



V letu 2014 je muzej obiskalo 28.382 oseb.

### 2.7.2. Financiranje

Prihodek muzeja je v letu 2014 znašal 417.460 € (11.309.000 czk), od tega je bilo 364.000 € (9.861.000 czk) sredstev za obratovanje,<sup>6</sup> ter 923 € (25.000 czk) sredstev od mesta Češki Krumlov. Muzej je imel 40.383,91 € (1.094.000 czk) lastnih sredstev, od tega od vstopnin 20.930,23 € (567.000 czk), mestne kartice vstopnin t.i. Český Krumlov Card 2.583,98 € (70.000 czk), arheologije 7.862,68 € (213.000 czk), najemnin 1.107,42 € (30.000 czk), prodaje izdelkov 7.308,97 € (198.000czk), razstav 406,05 € (11.000 czk), drugih prihodkov 129,20 € (3.500 czk), dohodkov od obresti 812,11 € (22.000 czk), prihodkov od tečajnih razlik 2.362,50 € (64.000 czk).

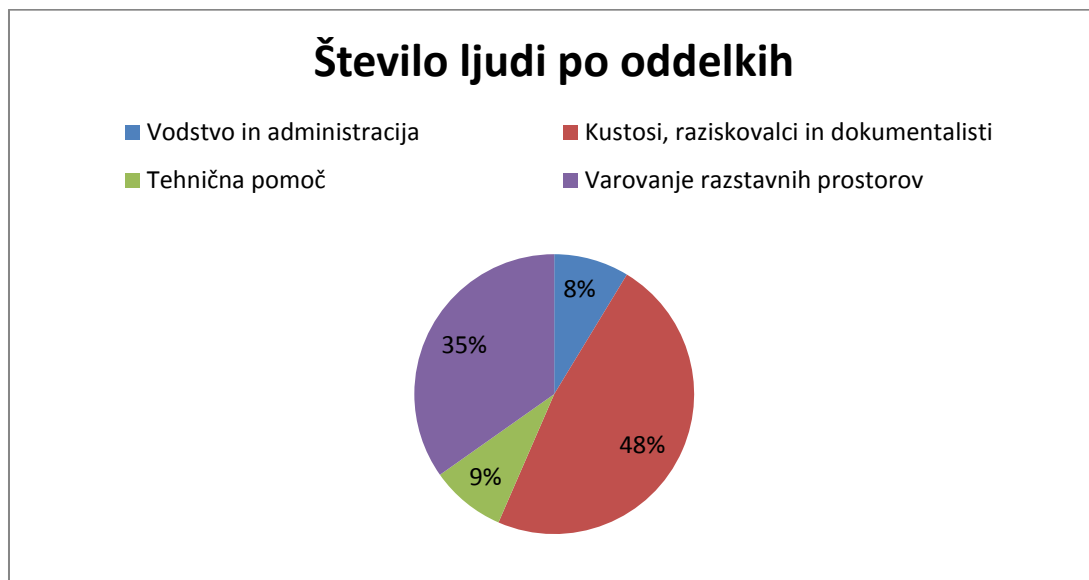


### 2.7.3. Zaposlovanje

V letu 2014 je bilo v muzeju zaposlenih za polni delovni čas 16 oseb, za skrajšan delovni čas je bilo zaposlenih osem oseb. Za polni delovni čas sta v vodstvu in administraciji delali dve osebi, 11 oseb je delalo kot kustosi, raziskovalci in dokumentalisti, tri osebe so nudile

<sup>6</sup> Iz letnega poročila ni razvidno, od kod je muzej dobil ta sredstva.

tehnično in pomoč. Osebe, ki so bile zaposlene za krajši delovni čas ali kot sezonski delavci, so v muzeju delale kot nadzorniki razstavnih prostorov. Muzej je sodeloval z enim zunanjim strokovnjakom.



### **3. FINSKA**

Republika Finska leži na severu Evrope in ima približno 5,5 milijonov prebivalcev. Upravno je razdeljena na dvanajst provinc, ki so razdeljene v upravna okrožja.

#### **3.1. Muzejska zakonodaja**

V finski zakonodaji so zakoni, ki urejajo muzeje in njihove dejavnosti ter zakoni, ki se muzejske dejavnosti samo dotikajo. Najpomembnejši sta Muzejski zakon (3.8.1992 / 729) in Muzejska odredba (2005/1192), ki sta bila sprejeta leta 2005.

##### **3.1.1. Javna služba muzejev**

V prvem členu (§ 1 (11. 11. 2005 / 877) muzejskega zakona je zapisano, da morajo muzeji širiti informacije o dediščini, jo promovirati, varovati in ohranjati gradivo za prihodnje generacije, izvajati raziskave, izobraževanja, kot tudi razstavne in založniško dejavnosti (primerljivo z ZVKD-1 člen 91).

Muzeji dobivajo podporo za pokrivanje obratovalnih stroškov, kar se določi na podlagi sistema zaposlenih in njihovih let. Višino državne podpore določi Ministrstvo za šolstvo (glej §1a, 3, 4; primerljivo z ZVKD-1 člen 86).

S členom § 2 (11.11.2005 / 877; primerljivo z ZVKD-1 člen 94, 95) je določeno, kateri muzeji se lahko kvalificirajo kot nacionalni:

- 1) muzej je v lasti občine ali lokalne vlade ali zasebne fundacije ali ustanove, katere naloge vključujejo tudi vodenje muzeja;
- 2) delovanje muzeja je gospodarski pogoj, vendar muzej ne sme imeti ekonomskega dobička;

- 3) muzej se ravna po pravilih, ki veljajo za sektor;<sup>7</sup>
- 4) vzdrževanje muzejskih zbirk;
- 5) muzej mora imeti direktorja, zaposlenega za polni delovni čas, ter zadostno število osebja z muzejsko izobrazbo in usposobljenostjo;
- 6) razstavnici, delovnih in javni objekti muzeja, kot tudi objekti za obdelavo in shranjevanje zbirk morajo biti primerni;
- 7) dejavnosti v muzeju se vršijo skozi vse leto in njegove zbirke so javno dostopne;
- 8) muzej deluje pri finančnih in drugih operacijah po načrtih, določenih z vladno uredbo.

Nacionalni specializirani muzeji si določeni s členom 3a § (20.2.2015 / 138); takšen lahko postane muzej, ki:

- 1) predstavlja nacionalno pomembno področje;
- 2) je pomemben za stroko;
- 3) ima svojo lastno področje delovanja, ima nacionalno pomembno zbirko;
- 4) ima potencial, da izvede posebne muzejske naloge iz tega zakona na nacionalni ravni.

Ministrstvo za šolstvo lahko odvzame muzeju status, če ne izpolnjuje pogojev, določenih z muzejskim zakonom, ali ne deluje v skladu s tem zakonom ter ne izvaja predvidenih nalog (primerljivo z ZVKD-1 člen 96).

Muzejska odredba določa, kakšni so pogoji za dodelitev javnih sredstev (glej člen § 1):

- 1) raziskave in dokumentiranje se izvaja na tematskem in geografskem področju, ki ga muzej pokriva;

---

<sup>7</sup> Kakna naj bi bila ta pravila v času trajanja ni bilo mogoče ugotoviti.

2) Muzej ima direktorja in še vsaj enega zaposlenega s polnim delovnim časom, od katerih ima vsaj eden magisterij ali kvalifikacijo, enakovredno prejšnji univerzitetni. Poleg tega se zahtevajo poznavanje muzeja in muzeologije, primerno izobrazbo ali vsaj eno leto delovnih izkušenj na področju strokovnih nalog v muzeju;

3) Muzej ima dolgoročni operativni in finančni načrt, ki vključuje finančne načrte, cilje in prednostne naloge v muzeju ter načrt raziskovanja, ohranjanja, predstavljanja zbirk, skladiščenja in zbiranja.

S tem aktom so določene tudi naloge muzejev glede na njihov status. Nacionalni muzeji in umetniški muzeji (glej § 3; primerljivo z ZVKD-1 člen 91) imajo nalogo:

1) spodbujati muzejsko dejavnost, ohranjati kulturno in vizualno kulturo, ki deluje na njegovem ozemlju;

2) zagotavljati sodelovanje med muzejskimi dejavnostmi in razpoložljivost informacij, povezanih s kulturno dediščino in umetnostjo;

3) strokovno svetovanje o zadevah, ki se nanašajo na zastopano področje;

4) skrbeti za državne naloge, ki so dogovorjene z »Nacionalnim svetom za starine«;

5) opravljati druge naloge, določene s strani Ministrstva za šolstvo.

Naloga nacionalnega specializiranega muzeja je, da (glej člen§ 4):

1) spodbuja muzejsko dejavnost, v kateri deluje;

2) zagotavlja sodelovanje med isto specializiranimi muzeji, predstavlja informacije v zvezi z muzejsko zbirko;

3) strokovno svetuje o zadevah, ki se nanašajo na njegovo področje;

4) opravlja druge naloge, določene s strani Ministrstva za šolstvo.

### 3.1.2. Zaposleni v muzejski dejavnosti

V muzejskem zakonu (§ 2 11.11.2005 / 877) je izobrazba zaposlenih določen, in sicer muzejski delavci naj bi bili šolani na muzejskem področju in naj bi imeli primerno kvalifikacijo (primerljivo z ZVKD-1 člen 103).

### 3.1.3. Prostovoljci

V tem zakonu ni opredeljeno, kdo so prostovoljci in kakšna je njihova naloga.

## **3.2. Lastništvo in upravljanje muzejev**

Finska ima več kot 1000 muzejskih enot in lokacij, od tega jih je odprtih vse leto in strokovno vodenih samo 327 (oz. 152 muzejev). Preostali muzeji so odprti samo poleti; vodijo jih skupnosti, v kateri se nahajajo.

Značilno za finske muzeje je, da muzej kot enotna upravna celota upravlja z več muzejskimi enotami oz. lokacijami, ki po večini nimajo lastnega osebja in ločenega proračuna.

Lastnik muzeja je tudi upravljavec. Finski muzeji se glede na področje, ki ga pokrivajo, delijo na nacionalne muzeje, regionalne muzeje, regionalne umetnostne muzeje in specializirane nacionalne muzeje. Ti muzeji so odgovorni za regionalni ali sektorski razvoj muzejske dejavnosti na Finskem. Na Finskem so trije nacionalni muzeji: Nacionalni muzej Finske, Finska nacionalna galerija in Finski naravoslovni muzej, nato je še 16 nacionalnih specializiranih muzejev, ki delujejo na regionalni ravni, 22 provincialnih muzejev in 16 regionalnih umetnostnih muzejev.

Skoraj 55 % muzejev je upravljanih s strani občin, 38,8 % je zasebnih muzejev oz. muzejev, upravljanih s strani fundacij in združenj. Samo 5,9 % muzejev je upravljanih s strani države ali univerz. En muzej (0,7 %) je v lasti podjetja (Verla Mill Museum v lasti podjetja UPM Kymmene Corporation). Statistika glede na muzejske enote oz. lokacije je nekoliko drugačna, saj imajo večji občinski muzeji in regionalni muzeji v lasti oz. upravljajo z več lokacijami. Tako je 65,7 % enot občinskih, 26,6 % zasebnih, 7,3 % državnih, 0,3 % v lasti in upravljanju podjetij.



Na državni ravni je za muzeje pristojno ministrstvo za šolstvo in kulturo. Strokovne storitve in raziskave v zvezi z varstvom kulturnih spomenikov zagotavlja »Nacionalni odbor za starine« (National Board of Antiquities), ki je tudi odgovoren za celotno upravljanje in razvoj muzejskega sistema v okviru Ministrstva za šolstvo in kulturo. Nacionalni odbor pripravlja letne statistike in razvija muzejsko področje skupaj z celotnim muzejskim sistemom.

### **3.3. Financiranje muzejev:**

Povprečni stroški na muzej (povprečje za 152 muzejev) so v letu 2014 znašali 1,631,885 evrov. Največji strošek so bili kadri (43,9 %) in stroški, povezani s prostori (34,3 %). Drugi obratovalni stroški so predstavljali 20,4 % celotnih odhodkov, samo 1,4 % predstavljajo stroški nakupa novih eksponatov. Stroški muzejske dejavnosti so večinoma izpolnjeni z javnim financiranjem. Delež države v skupnem financiranju muzejev je sestavljen iz neto odhodkov državnih muzejev ter državnih subvencij in donacij za druge muzeje in je v letu 2014 znašal 44,5 % vseh odhodkov.

Skupno je prejelo predpisano državno financiranje 125 muzejev, od teh je bilo 73 občinskih muzejev, 52 muzejev upravljanih s strani fundacij in združenj ter en muzej, ki je v lasti podjetja. Podlaga za sorazmerno državno financiranje je število osebja in letno določena cena enot na osebo. Skupni znesek sorazmerne državne pomoči je v letu 2014 znašala 36,8 milijona EUR, torej okoli 294.170 € na muzej. Sredstva, ki jih dobijo pokrajinski muzeji, regionalni umetnostni muzeji in nacionalni specializirani muzeji je deset odstotnih točk višja (47% od cene na enoto), kot za druge muzeje, zaradi njihovih regionalnih in nacionalnih nalog. Ti muzeji so tako dobili 73,9 % celotnega zneska državne pomoči. Tudi za muzeje, ki prejemajo državna sredstva, so občine najpomembnejši vir financiranja (45,9 %), pri čemer državna pomoč krije 29,1 % vseh muzejskih odhodkov.

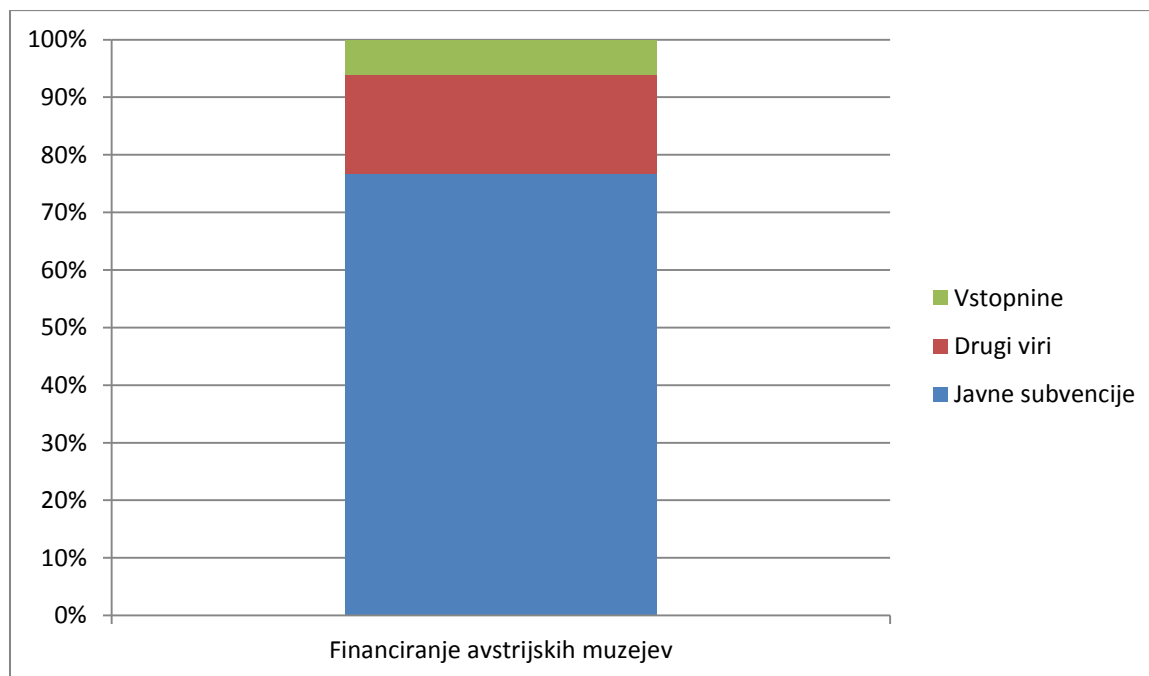
Državna sredstva zagotavljajo predvsem Ministrstvo za šolstvo in kultur in Državni odbor za dediščino. Ministrstvo za transport in komunikacije ter Finske obrambne sile financirajo muzeje na svojem področju. Vse vladne inštitucije smejo podeljevati finančno podporo muzejem, tudi tistim, ki so upravljeni s strani fundacij.



Občinski delež celotnega financiranja je bil v letu 2014 31,9 % (78.7 milijona evrov). Ta številka vključuje nepovratna sredstva za poslovanje muzejev, kakor tudi financiranje posebnih projektov, ki jih občine podeljujejo za zasebne muzeje.

Lastni dohodek 152 muzejev je v povprečju znašal 14,3 % celotnega prihodka. Vstopnine so predstavljale 39,4 % lastnega dohodka. Od celotnega muzejskega financiranja predstavljajo 9,3 % neposredna sredstva od fundacij in združenj, ki tudi upravljajo z muzeji, in pa nepovratna, ki niso občinska niti državna.

Iz EGMUS statističnega popisa je bilo mogoče razbrati, da je bil prihodek 322 muzejev vključenih v popis leta 2013 219.080.982 €, od tega je bilo z naslova vstopnic 13.238.507 € in z naslova javnih subvencij 168.024.834 €, iz drugih virov<sup>8</sup> pa 37.817.641 €.



<sup>8</sup> Ni bilo možno ugotoviti, kateri točno naj bi bili drugi viri.

Finsko muzejsko združenje ugotavlja, da se višina državnih in občinskih podpor iz leta v leto znižuje. Ugotavljajo tudi, da se zvišujejo stroški dela in stroški nepremičnin. Vendar pa na drugi strani beležijo 8 % porast prihodkov iz muzejskih storitev (muzejska trgovina, vstopnine, video in informacijske storitve, javne storitve) ter porast prihodkov z naslova sponzorstev in drugih poslovnih sodelovanj.

### **3.4. Zaposlovanje**

Vseh 152 muzejev je imelo v letu 2014 skupno za nedoločen čas s polnim delovnim časom zaposlenih 1919 oseb. Več kot polovica (57.5 %) je bilo oseb s strokovnim usposabljanjem (kustosi, raziskovalci, konservatorji, fotografi itd). V povprečju muzeji zaposlujejo 12,6 stalnih zaposlenih, od tega 7,3 strokovno usposobljenega kadra. Specializirani nacionalni muzeji, pokrajinski muzeji in regionalni umetnostni muzeji so imeli v povprečju 17,8 zaposlenih za nedoločen čas, od tega 9,9 strokovno usposobljenih oseb.

Za določen čas je bilo v letu 2014 v finskih muzejih zaposlenih 478 oseb, 242 oseb pa je delalo s skrajšanim delovnim časom.

V letu 2014 je 55 muzejev (od 152) javilo, da so v svoje delovanje vključevali tudi prostovoljce. V teh muzejih je skupno delalo 1240 prostovoljcev, ki so opravili 34.807 ur prostovoljnega dela. Število prostovoljcev pa se med muzeji bistveno razlikuje od enega prostovoljca do 200.

## Zaposleni in prostovoljci v finskih muzejih



V muzejih imajo priročnik za zaposlene z naslovom Museoammattilaisen käsikirjan, ki je izšel leta 2007 in ga je napisala Jaana af Hällströmin.<sup>9</sup> Priročnik vsebuje pregled muzejskih poklicev, razvoj muzejske sektorja in poklicev, v njem so zbrani tudi temeljni delovni standardi in normativi za muzejsko dejavnost.

### 3.5. Kansallisgalleria / Finska narodna galerija

#### 3.5.1. Osnovi podatki

Finska narodna galerija je javna ustanova/fundacija, ki je bila ustanovljena 1. januarja 2014 in je v pristojnosti Ministrstva za šolstvo in kulturo. Financira se predvsem s strani države.

Ena od osnovnih nalog Finske narodne galerije je ohranjanje in bogatenje državne umetniške zbirke, ki obsega več kot 36.000 umetnin, kot tudi arhivsko gradivo in druge predmete. Sodeluje pri razvoju muzejskega sektorja kot osrednja muzejska institucija, ki pokriva

<sup>9</sup> Priročnik v času izvajanja raziskave ni bil dosegljiv v Sloveniji.

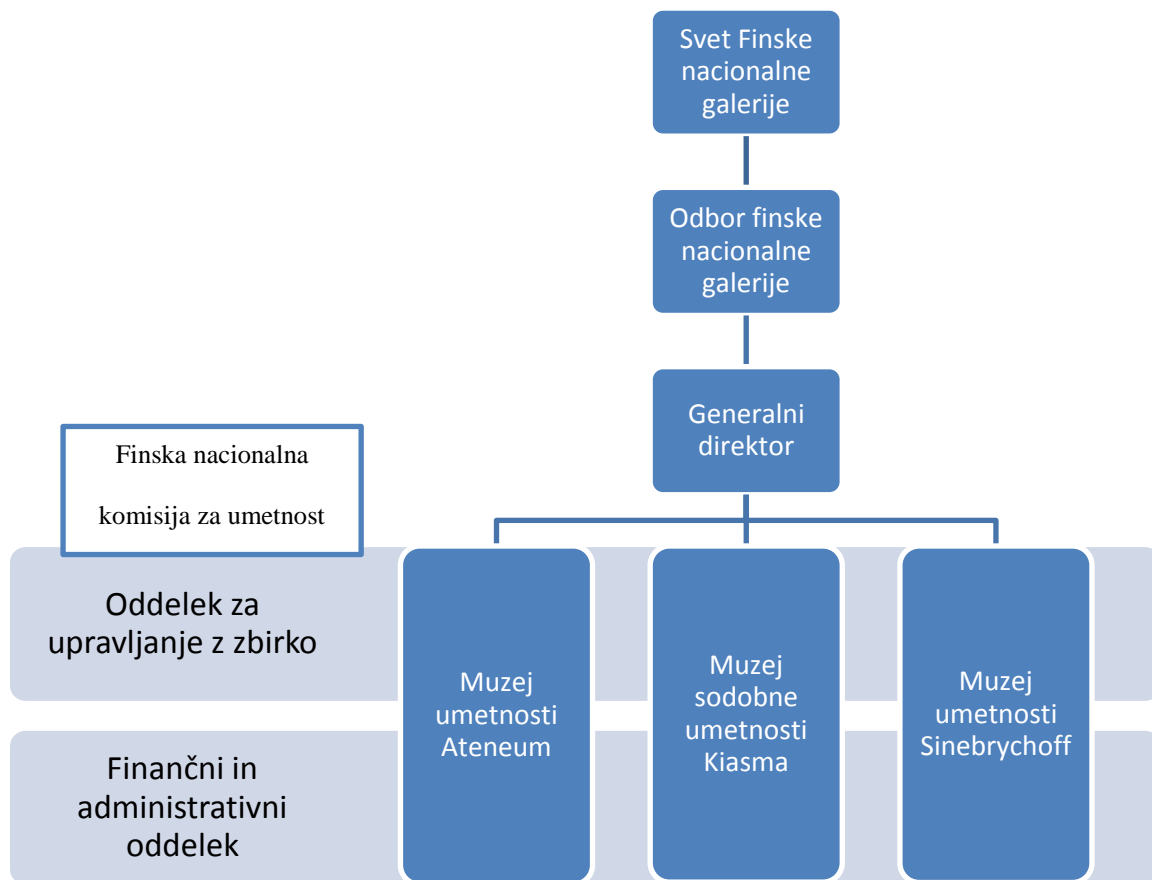
področje umetnosti ter izpolnjuje svoje pravne obveznosti in izvaja naloge, ki so ji dodeljene s strani Ministrstva za izobraževanje in kulturo.

Finska narodna galerija vsebuje tri muzejske enote: Muzej umetnosti Ateneum, Muzej sodobne umetnosti Kiasma in Muzej umetnosti Sinebrychoff.

Finska narodna galerija je bila ustanovljena kot temelj za nadaljevanje uspešne zapuščine nacionalnih umetnostnih muzejev, ki sta jih upravljala Finsko umetniško društvo in Fundacija finske umetniške akademije, ter kot nadaljevanje prvotne Finske narodne galerije, ki je delovala kot državna institucija v okviru Ministrstva za šolstvo in kulturo. Finska narodna galerija je bila preoblikovana v samostojno javno ustanovo.

V letu 2014 je bilo skupno število obiskovalcev 586 007 (Ateneum 410.173, Kiasma 147.768, Sinebrychoff 28.006). Število obiskovalcev se je od leta 2013, ko muzeji še niso delovali skupaj, povečalo za 8 %, vendar pa to zaenkrat še ni znak uspeha, saj je Muzej umetnosti Ateneum imel v letu 2014 zelo uspešno razstavo, ki je pritegnila veliko ljudi.

## Organigram Finske narodne galerije:



### 3.5.2. Financiranje

Iz poslovnega poročila za leto 2014 je bilo mogoče razbrati, da dobiva galerija sredstva z naslovov: obratovalna sredstva (ministrstvo), druga državna sredstva, EU projekti, donacije, tržna dejavnost (muzejska trgovina, storitvene dejavnosti, prodaja produktov, oddaja prostorov). Drugi prihodki iz rednega delovanja so vodeni ogledi, prodaja umetniških predmetov, dohodek od potujočih razstav. Drugi poslovni prihodki se nanašajo na pogodbe o poslovnem sodelovanju, kot tudi na sredstva, ki jih muzej dobi od mesta Helsinki in drugih fundacij.

Skupne muzejske trgovine so povečale prodajo za 1.5 milijona evrov in postajajo pomemben vir prihodkov.



### 3.5.3. Zaposlovanje

Konec leta 2014 je Finska narodna galerija zaposlovala 224 oseb, od tega jih je bilo 185 zaposlenih za nedoločen čas in 39 za določen čas (9 oseb je delalo s skrajšanim delovnim časom). 55 % osebja je imelo univerzitetno izobrazbo. Ni znano, kakšna je razporeditev po oddelkih ni znano.

Ni znano, koliko prostovoljcev je bilo vključenih v delo muzeja; poročilo navaja le, da so zanje porabili 478.996,23 €.

## 3.6. Suomen käsityön museo / Finski muzej obrti

### 3.6.1. Osnovi podatki

Finski muzej obrti je specializiran muzej, ki tematsko pokriva celotno Finsko. Muzej predstavlja vse tehnike obrti, od izdelovanja hiš, kovanja, klekljanja do oblikovanja okraskov.

Del muzeja je tudi središče za narodne noše in konservatorski center, ki je dobro podkovan v ohranjanju tekstila.

Muzej ima dolgoletno zgodovino, ki sega v leto 1888, ko je bilo podeljeno dovoljenje za delovanje Finskega muzeja obrti, takrat v sklopu Društva za industrijsko umetnost v prostorih muzeja za umetnost in oblikovanje. Leta 1983 je muzej postal samostojen, 1992 pa je dobil status specializiranega nacionalnega muzeja. Istega leta se je muzeju priključil nacionalni center za narodne noše, leta 1995 pa še restavratorski center. Leta 2000 se je muzej preselil na novo lokacijo v mesto Jyväskylä.

V letu 2014 je muzej obiskalo 33.005 oseb.

### 3.6.2. Financiranje

Muzej se financira izključno iz javnih sredstev. Obratovalne stroške krije Ministrstvo za šolstvo, ki je v ta namen v letu 2014 muzeju namenil sredstva v višini 425.400 €, iz naslova drugih javnih subvencij so v muzeju pridobili 341.500 €, mesto Jyväskylä je prispevalo 622.100 €. V letu 2014 so pridobili še diskrecijska nepovratna sredstva v višini 170.000 €.

Muzej je v letu 2014 sodeloval še v štirih različnih nacionalnih projektih.

Višina sredstev iz profitne dejavnosti muzeja v letnem poročilu ni navedena.



### 3.6.3. Zaposlovanje

Muzej ima 16 oseb zaposlenih za nedoločen čas in 13 oseb za določen čas. Pet oseb je dodatno delalo kot vodiči, muzej pa je zaposloval tudi 12 zunanjih ekspertov.

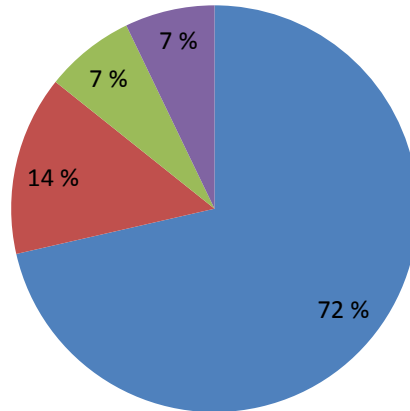
V letu 2014 so imeli v muzeju sedem vajencev/šolcev. Ni znano, ali so v muzeju delali tudi prostovoljci.

Struktura stalno zaposlenih je naslednja: kustosi 10 oseb, administracija in vzdrževanje 2 osebi, vodstvo 1 oseba, izvajanje izobraževanj 1 oseba. Zadolžitve zaposlenih za določen čas niso znane.



## Število ljudi po oddelkih (stalno zaposleni)

■ Kustosi ■ Administracija in vzdrževanje ■ Vodstvo ■ Izvajanje izobraževanj



### 3.7. Suomen Metsästysmuseo / Finski lovski muzej

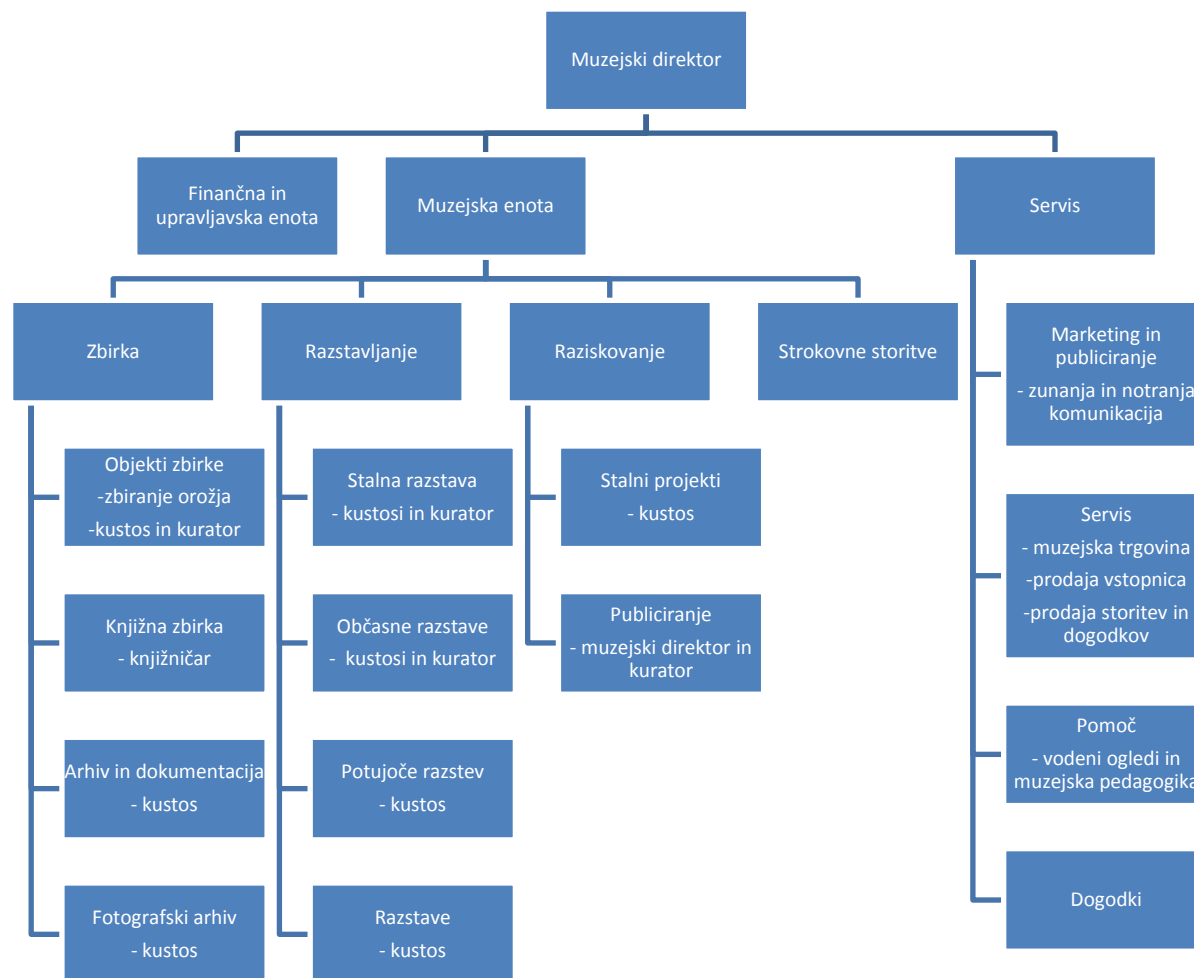
#### 3.7.1. Osnovi podatki

Finski lovski muzej je vodilna inštitucija in informacijski center na svojem področju na Finskem. Poslanstvo muzeja je zbiranje, raziskovanje, ohranjanje in prikaz finske lovske kulture v preteklosti in sedanjosti. Muzej vključuje tudi knjižnico in arhiv, ki sta namenjena tako raziskovalcem kakor tudi javnosti.

Muzej je leta 1930 ustanovilo Finsko lovsko združenje, vendar je bil muzej odprt šele leta 1972 v mestu Porvoo. Leta 1990 se je muzej preselil v novo stavbo v mestu Riihimäki. Muzejska zbirka vključuje več kot 18.000 z lovom povezanih objektov ter več kot 120.000 fotografij. Muzejska knjižnica ima eno največjih zbirk z lovom povezanih knjig in revij.

Muzej je v letu 2014 obiskalo 17.414 oseb, kar je za 26.5 % več kot leto prej.

Organigram Suomen Metsästysmuseo:



### 3.7.2. Financiranje

Dejavnosti muzeja se financirajo predvsem iz pristojbin, pobranih od licenc za lov in sredstev z Ministrstva za kmetijstvo in gozdarstvo. Muzej ima tudi svoj odbor za pridobivanje sredstev.

Iz javnih sredstev je muzej v letu 2014 pridobil skupaj 592.719 €, za obratovalne stroške je od Ministrstva za šolstvo dobil 193.719 €, 385.000 € je dobil od Ministrstva za kmetijstvo in gozdarstvo, za projekt digitalizacije pa so od ministrstva za šolstvo dobili 14.000 €.

Lastna sredstva, ki so v letu 2014 znašala samo 8 % (53.376 €), so sestavljena iz vstopnin (18.432 €), servisnih storitev in drugih dohodkov (26.628 €) ter bruto dobička (8.316 €).

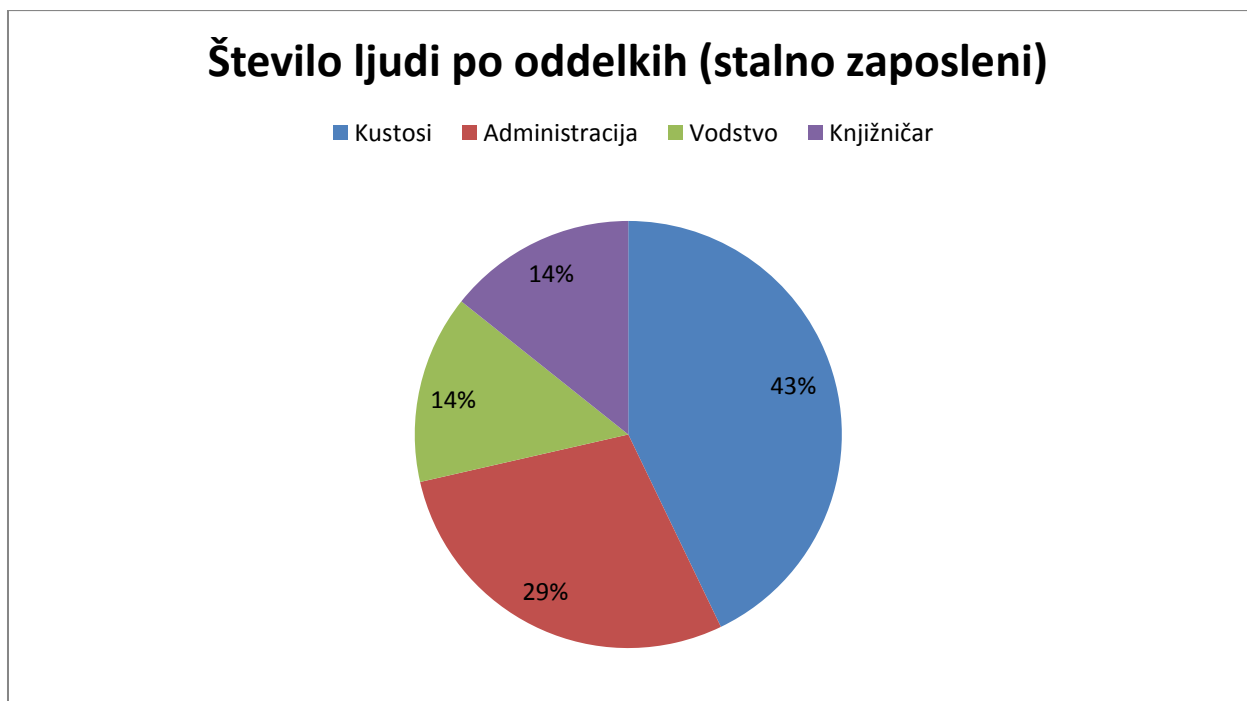
Muzej je leto 2014 zaključil v minusu, vendar ga bodo pokrili z dobički iz prejšnjih let.



### 3.7.3. Zaposlovanje

Muzej zaposluje sedem oseb za nedoločen čas, od tega so trije kustosi, en knjižničar, dve osebi opravljata administrativne zadeve, ena oseba je zaposlena kot direktor muzeja. Za določen čas sta bili zaposleni dve osebi, ki sta pomagali pri muzejskih dejavnostih in v dokumentaciji. Ena oseba je zaposlena kot projektni manager. Za krajše časovno obdobje je bilo zaposlenih šest oseb, za katere pa ni znano, kakšna dela so opravljale. V muzeju se je v letu 2014 izpopolnjevalo pet študentov.

Muzej ima najetih več zunanjih izvajalcev, ki za njih opravljajo različne naloge: od računovodskih, računalniških storitev, čiščenja itn. Tako na primer na muzejski recepciji/vstopni točki dela pet oseb, ki so zaposleni na podjetju za varovanje (Securitas Oy), ki skrbi tudi za siceršnje varovanje muzeja.



## **4. FRANCIJA**

Francija ima približno 64,95 milijonov prebivalcev in je razdeljena na 27 upravnih regij, te pa se nato delijo še v 101 departmajev. Odgovornost za muzejsko dejavnost nacionalnih muzejev je v rokah Ministrstva za kulturo.

### **4.1. Muzejska zakonodaja**

Oblika organizacije in upravljanja določenih muzejev je bila dolgo časa določena s pomanjkljivimi pravnimi akti. Umetnostni muzeji in galerije so bili edini, ki so bili definirani z odlokom iz leta 1945 in so bili opredeljeni na podlagi svojih zbirk. Od takrat so se francoski muzeji razširili in razvejali na vsa področja znanja, zaradi česar je bil treba oblikovati nov pravni okvir. Ta okvir je bil sprejet z novim zakonom leta 2002 (LOI n° 2002-5 du 4 janvier 2002 relative aux musées de France).

#### **4.1.1. Javna služba muzejev**

Zakon opredeljuje muzej kot stalno zbirko, ki je sestavljena iz predmetov, katerih ohranjanje in predstavitve so v javnem interesu in prispevajo k znanju in izobraževanju.

Zakon v prvem členu uvaja tudi naziv »Musée de France«, ki ga podeli Ministrstvo za kulturo, če muzej izpolnjuje niz pogojev. Ta naziv se lahko dodeli muzejem v državni lasti, drugim pravnim osebam javnega prava ali neprofitnim pravnim osebam zasebnega prava (glej člen § 1).

Stalna naloga francoskih muzejev je (glej člen § 2; primerljivo z ZVKD-1 člen 91).:

a) ohranjanje, obnavljanje, študij in bogatitev lastnih zbirk;

- b) zagotavljanje dostopa do svojih zbirk najširšemu občinstvu;
- c) razvoj in izvajanje izobraževalnih dejavnosti in diseminacija z namenom, da se zagotovi enak dostop do kulture;
- d) prispevati k napredku znanja in raziskav ter njihovo razširjanje.

#### 4.1.2. Zaposleni v muzejski dejavnosti

Znanstvene dejavnosti muzeja morajo biti izvajane v okviru pristojnosti strokovnjakov s kvalifikacijami (glej člen § 6; primerljivo z ZVKD-1 člen 103).

#### 4.1.3. Prostovoljci

Noben člen tega zakona ne vsebuje predpisov o prostovoljcih.

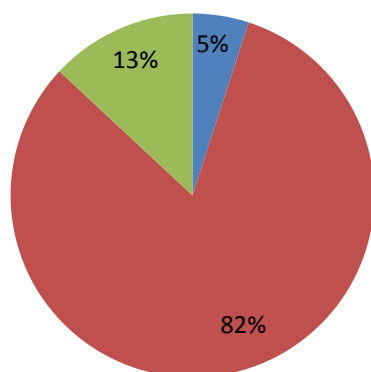
### **4.2. Lastništvo in upravljanje muzejev:**

Po podatkih francoske muzejske statistike iz leta 2013 je v Franciji 1220 muzejev. Ti se delijo glede na obliko lastništva: osebe javnega prava (uradne upravne ustanove, lokalni organi itd.) ali zasebne pravne osebe (združenja ali fundacije). Nato se delijo še na državne muzeje: nacionalni muzeji, ki so pod skrbništvom Ministrstva za kulturo in Direktorata za muzeje, drugi muzeji pod nadzorom Ministrstva za kulturo ali ostalih ministrstev; muzeji s posebnim statusom (mestni muzeji v Parizu, muzej Institut de France itn.); muzeji, ki jih vodijo lokalne oblasti; ter muzeji, ki spadajo v okvir neprofitnih zasebnih organov (fundacije, združenja, itd). Upravljalci muzejev so vedno tudi lastniki.

Država je lastnik in upravljavec v 61 muzejih, 998 muzejev ima lokalne oz. regionalne upravljavce, 159 muzejev upravljajo fundacije oz. združenja.

## Upravljalci/lastniki francoskih muzejev

- Upravljavec je država
- Upravljavec je lokalna ali regionalna oblast
- Upravljavec je fundacija ali združenje



### 4.3. Financiranje muzejev

Iz EGMUS statističnega popisa je bilo mogoče razbrati, da je bil prihodek 330 muzejev vključenih v popis leta 2010 199.645.883 € od tega je bilo z naslova vstopnic 157.484.240 € in iz naslova javnih subvencij 10.158.536 €. Drugih podatkov o sistemu financiranja francoskih muzejev ni bilo mogoče najti.

### 4.4. Zaposlovanje

Podatkov o številu zaposlenih v muzejskem sektorju in zaposlovanju na splošno ni bilo mogoče pridobiti.

### 4.5. Musée de l'Armée / Vojaški muzej

Musée de l'Armée je državni muzej in je peti najbolj obiskani muzej v Franciji. Nahaja se v znanem Pariškem kompleksu Hôtel National des Invalides. Muzej vsebuje nekaj najprestižnejših svetovnih zbirk, vključno s starimi orožji in oklepi, majhnimi artilerijskimi modeli in edinstvenim naborom predmetov iz 19. stoletja, iz časov Napoleona.

#### 4.5.1. Osnovi podatki

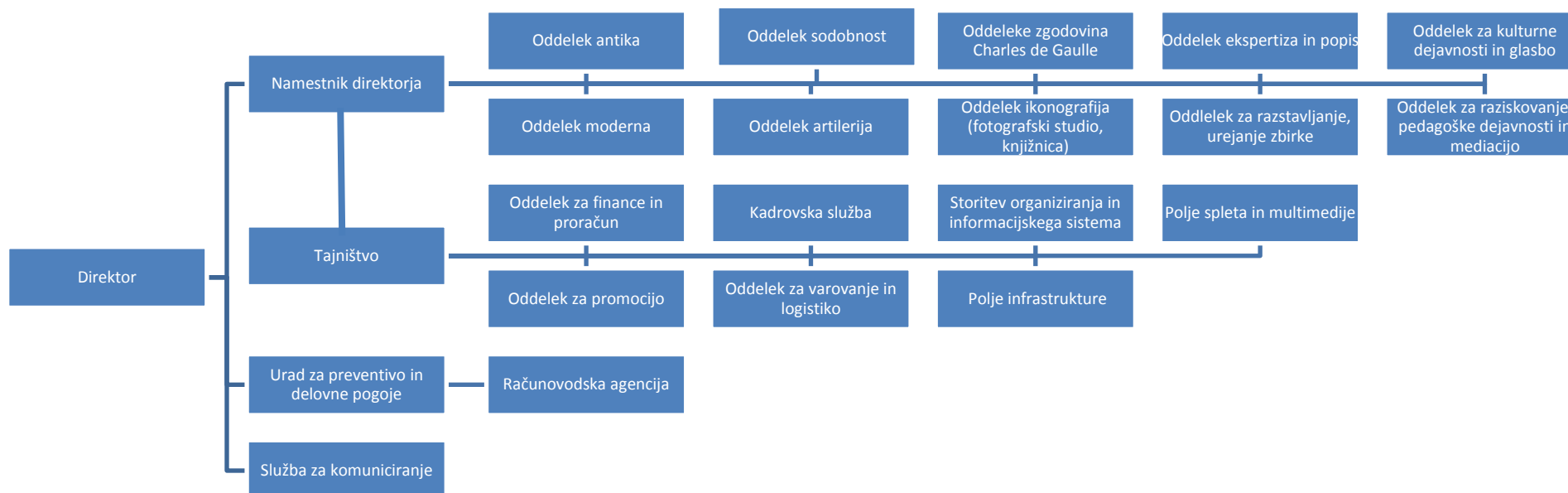
Vojaški muzej je bil v tej obliki ustanovljen leta 1905, ko se je Muzej artilerije združil z Muzejem vojaške zgodovine. Vojaški muzej je eden največjih muzejev vojaške umetnosti in zgodovine na svetu. Njegovo mesto v vojaškem spomeniku Hotel National des Invalides pa mu daje izjemen značaj.

Muzej je sestavljen iz niza sedmih glavnih prostorov, ki so razdeljeni v zgradbi in si sledijo po tematiki in kronološkem zaporedju: glavno dvorišče in artilerijska zbirka, starejši oddelek z starimi oklepi in orožjem iz 13.–17. stoletja, novejši oddelek, ki pokriva obdobje od Ludvika XIV do Napoleona III (1643–1870), kupola des Invalides in grob Napoleona I, sodobni oddelek, ki pokriva obe svetovni vojni (1871–1945), spomenik Charles de Gaulle ter katedrala Saint-Louis des Invalides. Muzej se razprostira na 28.909 m<sup>2</sup> in vsebuje več kot 500.000 eksponatov.

V letu 2014 je muzej obiskalo 1.525.030 obiskovalcev kar je 11 % več kot v letu 2013.



Organigram Musée de l'Armée:



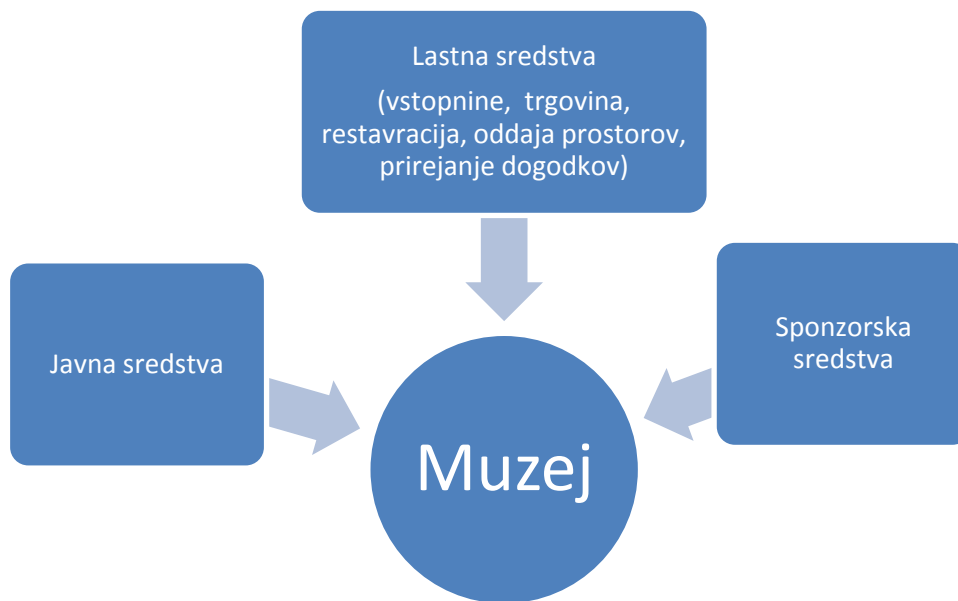
#### 4.5.2. Financiranje

Muzej ima zelo dobre pogoje za izvajanje tržne dejavnosti, saj imajo polno opremljen avditorij, ki ga oddajajo za različne dogodke (konference, koncerte, bankete itn.). Posebnost objekta, v katerem se nahajajo, jim omogoča tudi oddajanje prostorov za različna televizijska snemanja. Zunanji prostori pa jim omogočajo prirejanje velikih dogodkov, kot so modne revije, kulturni dogodki, zabave in gala večerje, avtomobilske razstave itd. V letu 2014 so tako organizirali 445 različnih dogodkov in ustvarili 2.822.544,78 € neto profita.

Delež lastnih sredstev se je v letu 2014 dvignil s 55 % na 62 % (10.950.908 €), največji delež pa predstavljajo vstopnine (80 %; 8.894.978 €). Ostala sredstva (417.000 €) iz tržne dejavnosti muzej pridobi s prodajo različnih produktov, avtorskimi pravicami, koncesijami od cateringa in trgovine, reklamiranja blaga.

Delež, ki ga ne pokrijejo z lastnimi sredstvi predstavljajo subvencije, ki so v letu 2014 skupaj znašale 6.835.329 € in so predstavljale 38 % dohodkov.

Sponzorskih in donatorskih sredstev je muzej v letu 2014 pridobil 475.050 €. Kot podporo ustanovi so dobili 230.000 €, za dve razstavi 200.000 €, od muzikala 30.000 €



#### 4.5.3. Zaposlovanje

V letu 2014 je bilo v muzeju zaposlenih 165 oseb, 151 civilistov in 14 vojakov.<sup>10</sup>

Po obliki zaposlitev se osebje deli na zaposlene za nedoločen čas in za določen čas. Zaposleni za določen čas pa se delijo še na tiste, ki imajo pogodbo za največ 10 mesecev, in tiste, ki imajo pogodbo za največ dve leti. V letu 2014 je bilo za največ 10 mesecev zaposlenih 49 oseb, na pogodbi za največ dve leti pa dve osebi. Osebe s pogodbami za krajše časovno obdobje so pomagale pri pripravi razstav, konservatorskih dejavnostih, nadomeščale na recepciji in pri varovanju.

Muzej redno gosti študente v okviru tedenskih praks. V letu 2014 je tako v muzeju v različnih oddelkih opravljalo prakso 23 oseb, 3 vajenci so delali v službi za vzdrževanje, 34 magistrskih študentov pa je delalo v različnih oddelkih.

<sup>10</sup> Iz dokumentacije ni bilo možno ugotoviti, kakšna je struktura osebja po posameznih oddelkih.

Muzej ima za nekatere storitve najete zunanje izvajalce, in sicer za varovanje (32 oseb), prodajo v trgovini (7 oseb), delo v kavarni (10 oseb), vodenje in predavanja (14 oseb), čiščenje (12 oseb).

Ni bilo mogoče ugotoviti, ali v muzeju delajo tudi prostovoljci in kako jih vključujejo v delo.

#### **4.6. Muséum de Toulouse**

Muséum de Toulouse je naravoslovni muzej, ki se nahaja v mestu Toulouse na jugu Francije.

##### **4.6.1. Osnovi podatki**

Muzej je ustanovil leta 1796 naravoslovec Philippe-Isidore Picot de Lapeyrouse. Muséum de Toulouse hrani več kot 2,5 milijona eksponatov s področja prazgodovine, botanike, entomologije, mineralogije, ornitologije in paleontologije.

V letu 2014 je muzej imel 296 657 obiskovalcev, kar je za 21,04 % več leto poprej.

##### **4.6.2. Financiranje**

Skupni proračun muzeja je v letu 2014 znašal 2.578.049 € in je bil muzeju dodeljen s strani mesta. Muzej je imel tudi lastna sredstva v višini 1.554.953 €, ki so sestavljena iz sredstev od: vstopnin (868.460 €), potujočih razstav (76.414 €), trgovine (351.799 €), restavracije (41.551 €), oddajanja prostorov (36.600 €), državnih/javnih sredstev (178.029 €), partnerjev (2.100 €). Iz letnega poročila ni razvidno, kako porabijo lastna sredstva, medtem pa so sredstva, ki jih muzej pridobi od mesta, specificirana po oddelkih.



Sredstva, ki jih muzej dobi od mesta, so se od leta 2011 zmanjšala za 56 %, zato ima muzej še posebno strogo politiko finančnega upravljanja,<sup>11</sup> združuje nekatera delovna mesta in storitve ter kategorizira dejavnosti po prednostnem seznamu. To ravnanje je omogočilo skoraj popolno porabo odobrenih sredstev (99,99 %). To pomembno in potrebno prizadevanje bodo nadaljevali, vendar pa bodo optimizirali sredstva za vzdrževanje muzeja.

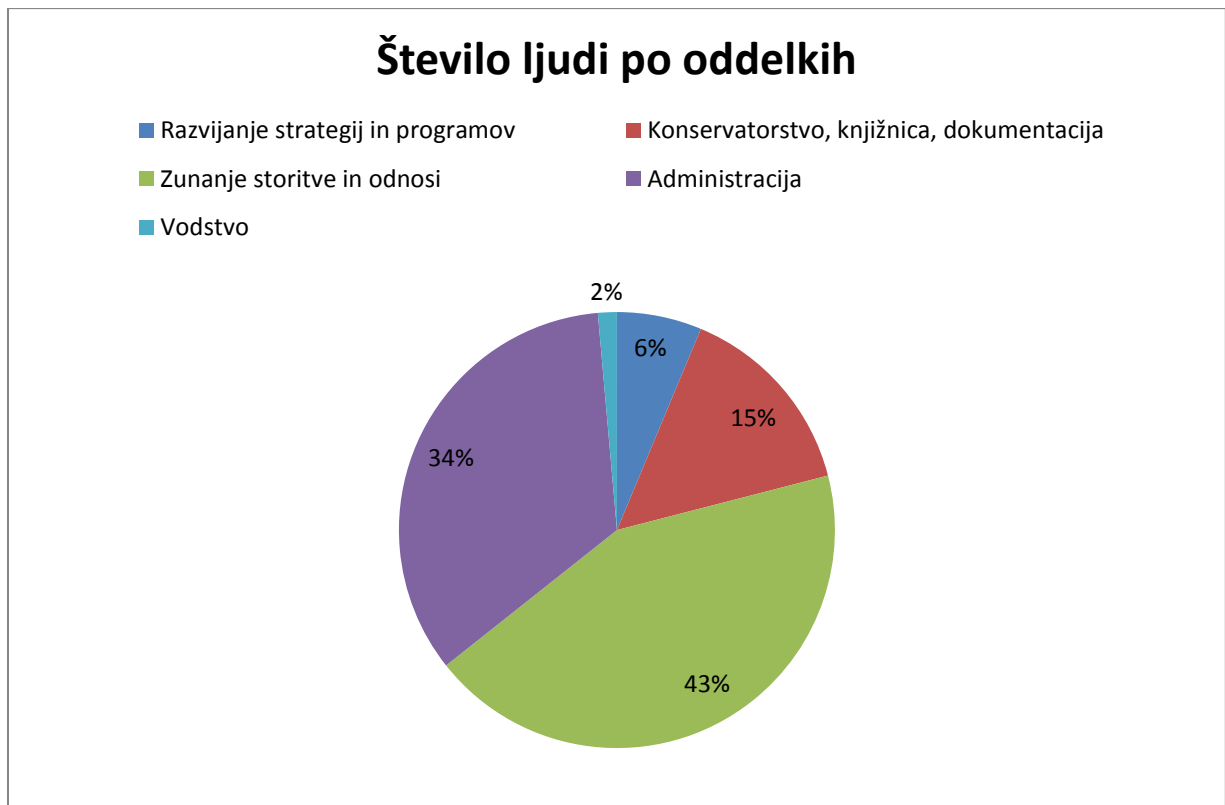
#### 4.6.3. Zaposlovanje

V muzeju je bilo konec leta 2014 zaposlenih 143 oseb, od tega je bilo zaposlenih s polnim delovnim časom 132 oseb, 11 oseb je bilo zaposlenih s krajšim delovnim časom. Za nedoločen čas je bilo zaposlenih 89 oseb, 54 oseb je bilo zaposlenih za določen čas. Število prekarnih delavcev so uspeli manjšati s 37,59 % na 24,48 %. Število stabilnih služb so zvišali z 88 na 108.

Na razvijanju strategij in programov dela devet oseb, in sicer na področjih, kot so razvoj (2), programi (4), komunikacija (2), splet (1). Na področju konservatorstva je zaposlenih 11 oseb,

<sup>11</sup> Kakšna politika naj bi to bila, ni bilo mogoče ugotoviti.

10 oseb dela v knjižnici in v dokumentaciji. Na zunanjih odnosih in storitvah dela 62 oseb; asistenti (4), proizvodnja storitev (10), storitev mediacije (24), storitve za Maourine (13). V administraciji pa je zaposlenih 49 oseb, od teh sta 2 asistenta, v kadrovski službi 11, v logistiki 11, 13 v notranjih storitvah. Vodstvo muzeja sestavljata 2 osebi.



#### **4.7. Musée des Civilisations de l'Europe et de la Méditerranée / Muzej evropske in mediteranske civilizacije**

Muzej evropske in mediteranske civilizacije je nacionalni muzej s sedežem v mestu Marseille. Odprt je od leta 2013. MuCEM se osredotoča predvsem na kulturo Sredozemlja s primerjalne in multidisciplinarne perspektive.

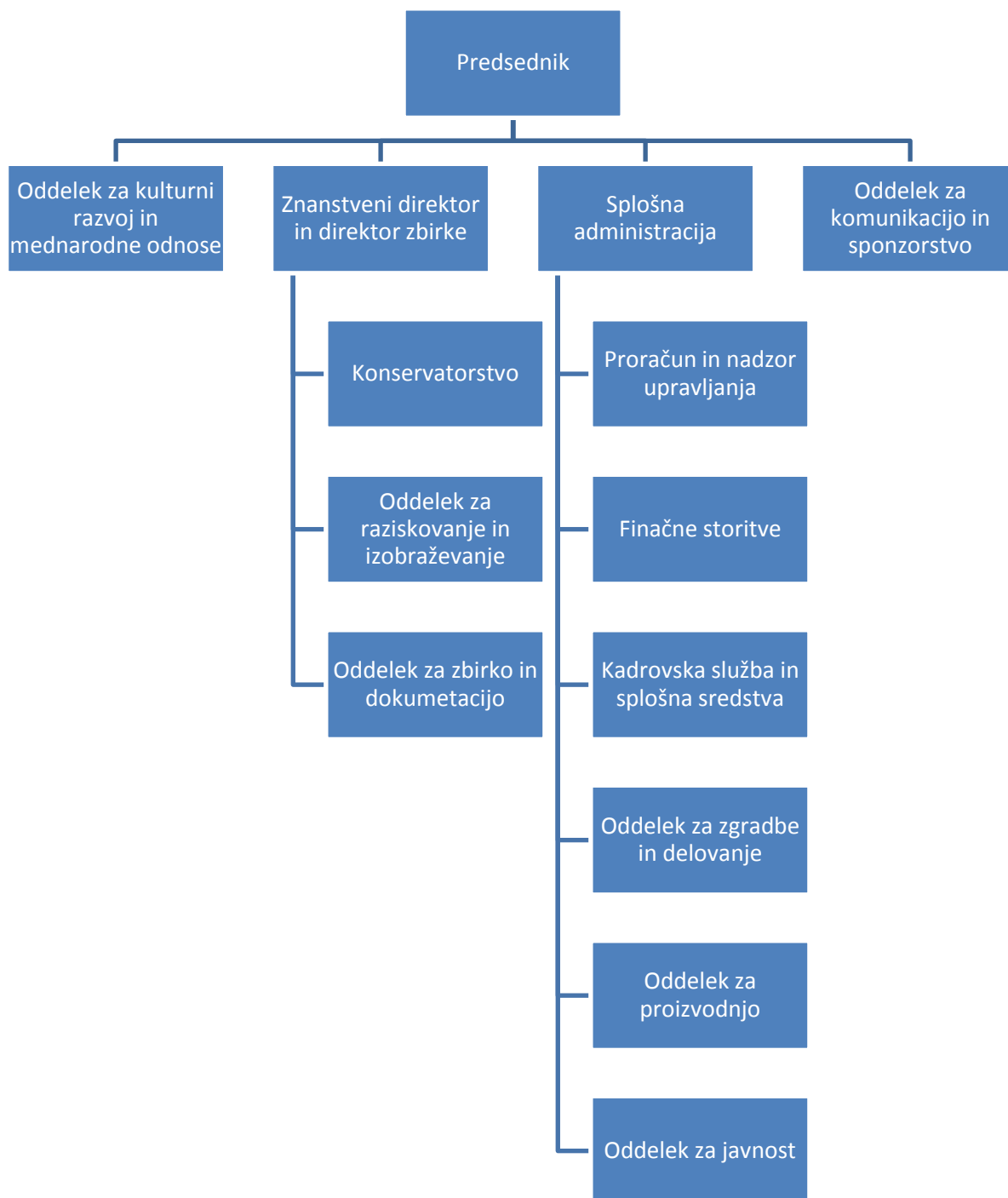
#### 4.7.1. Osnovi podatki

Muzej je nastal na osnovi etnološkega muzeja, posvečenega družbi Musée des Arts et Traditions Populaires, ustanovljenega leta 1937. Danes muzeja zajema vse znanstvene discipline antropologijo, politologijo, sociologijo, zgodovino, arheologijo in umetnostno zgodovino.

Muzej zajema tri lokacije, in sicer kompleks J4, v katerem se nahajajo razstavnici prostori, mediateka, avditorij, knjigarna, restavracija ter prostori za osebje muzeja, trdnjavo Saint-Jean in Center za konservatorstvo in vire.

V letu 2014 je muzejski del obiskalo 649.615 oseb, medtem ko je samo lokacijo obiskalo 1.996.154 obiskovalcev.

## Organigram Musée des Civilisations de l'Europe et de la Méditerranée

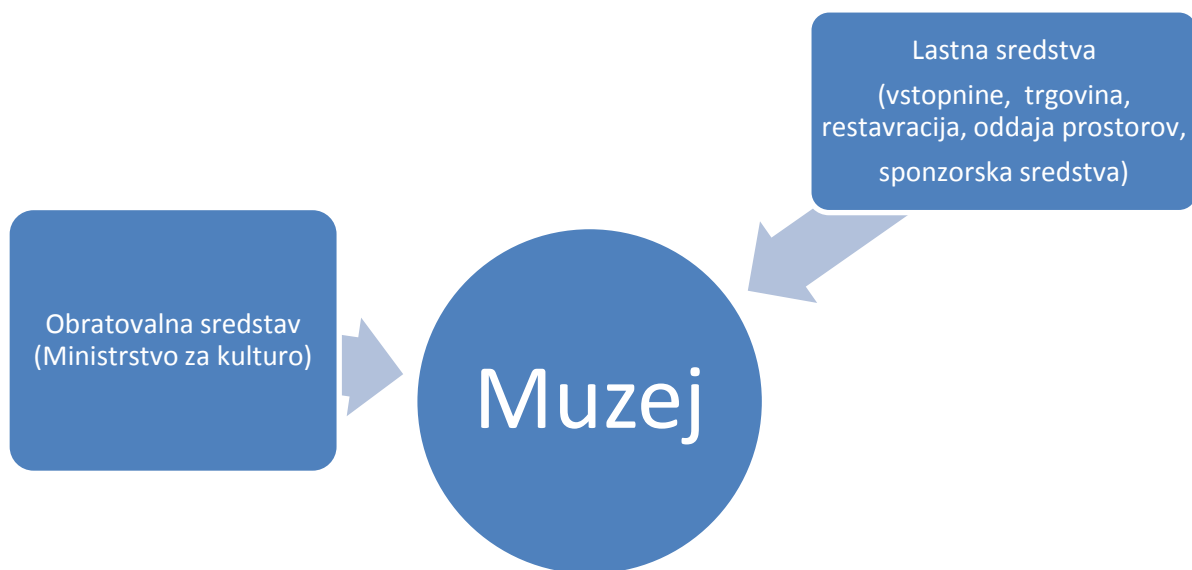




#### 4.7.2. Financiranje

Višina prihodkov letu 2014 je znašala 25.063.470 €. Od tega so največji delež predstavljala sredstva za obratovalne stroške, ki jih zagotavlja Ministrstvo za kulturo, in sicer v višini 17.727.388 €.

Lastni prihodki so v letu 2014 predstavljali 29 % proračuna in so znašali 7.336.082 €. Sredstva od prodaje vstopnic znašajo največji delež, in sicer 2.825.733 €. Sponzorskih sredstev je muzej v letu 2014 pridobil 625.255 €, iz najema prostorov so pridobili 555.983 € in iz koncesij za izdelke 690.299 €.



#### 4.7.3. Zaposlovanje

Muzej je v letu 2014 zaposloval 160 oseb, 146 jih je bilo zaposlenih za polni delovni čas, 14 oseb je bilo zaposlenih za krajši delovni čas. Za nedoločen čas je bilo zaposlenih 125 oseb od tega jih je ustanova sama zaposlovala 63, 62 oseb pa je zaposlovalo Ministrstvo za kulturo. V letu 2014 je v muzeju delalo tudi 78 vajencev/študentov. Ali je v muzeju delal tudi kakšen prostovoljec, ni znano.

## **PORTUGALSKA**

Portugalska ima približno 10 milijonov prebivalcev. Upravno je razdeljena na 308 občin (município ali concelho), te pa dalje na skupno 4260 civilnih župnij (freguesia). Na višji ravni so občine združene v 18 okrožij.

### **4.8. Muzejska zakonodaja**

Zakon o portugalskih muzejih (47/2004) je bil sestavljen na podlagi realnega stanja na muzejskem področju ter na podlagi izkušenj. Pri sestavi so sodelovali Portugalski inštitut muzejev, portugalska muzejska mreža, portugalsko muzejsko združenje APOM, predstavniki ICOM-a, muzejski direktorji in univerzitetni profesorji. Portugalska ima tako najbolj dodelano in obširno zakonodajo, ki se nanaša izključno na delovanje muzejev.

Zakon obsega 11 poglavij, ki se jih lahko razdeli v pet glavnih tem. V prvem uvodnem poglavju se zakon nanaša na načela, koncepte in obseg zakona. Sledijo poglavja, ki vključujejo glavne značilnosti in zahteve institucije, ter členi o premični dediščini, ki je del muzeja, ustanovitvi muzejev ter muzejski organizaciji.

#### **4.8.1. Javna služba muzejev**

Muzej je v tem zakonu definiran kot stalna neprofitna institucija z ali brez pravne osebe z organizacijsko strukturo, ki omogoča:

- a) raziskovanje, inventar, dokumentacijo, ohranjanje, razstave in razkritje na znanstven in izobraževalen način;
- b) reden dostop do javnosti in spodbuja demokratizacijo kulture in razvoj družbe (glej člen § 3).

Muzeji po tem zakonu izpolnjujejo naslednje naloge: študije in raziskave, združevanje, popis in dokumentiranje, konservatorstvo, varovanje, interpretiranje in razstavljanje, izobraževanje (glej člen § 7; primerljivo z ZVKD-1 člen 91).

#### 4.8.2. Zaposleni v muzejski dejavnosti

Tretje poglavje zakona o portugalskih muzejih je posvečeno tematiki človeških virov, financiranju in prostorom. Tako 44. člen predpisuje, da mora vsak muzej imeti direktorja, ki odloča o storitvah, zagotavlja njihovo skladnost s funkcijami muzeja ter predlaga in usklajuje načrt letna aktivnost.

Muzeji morajo imeti kader, kvalificiran za njihovo področje delovanja, manjši muzeji pa morajo vzpostaviti sporazume z drugimi muzeji ali institucijami za okrepitev podpore za uresničevanje muzejskih funkcij, glede na njihove specifične potrebe (glej člen § 45).

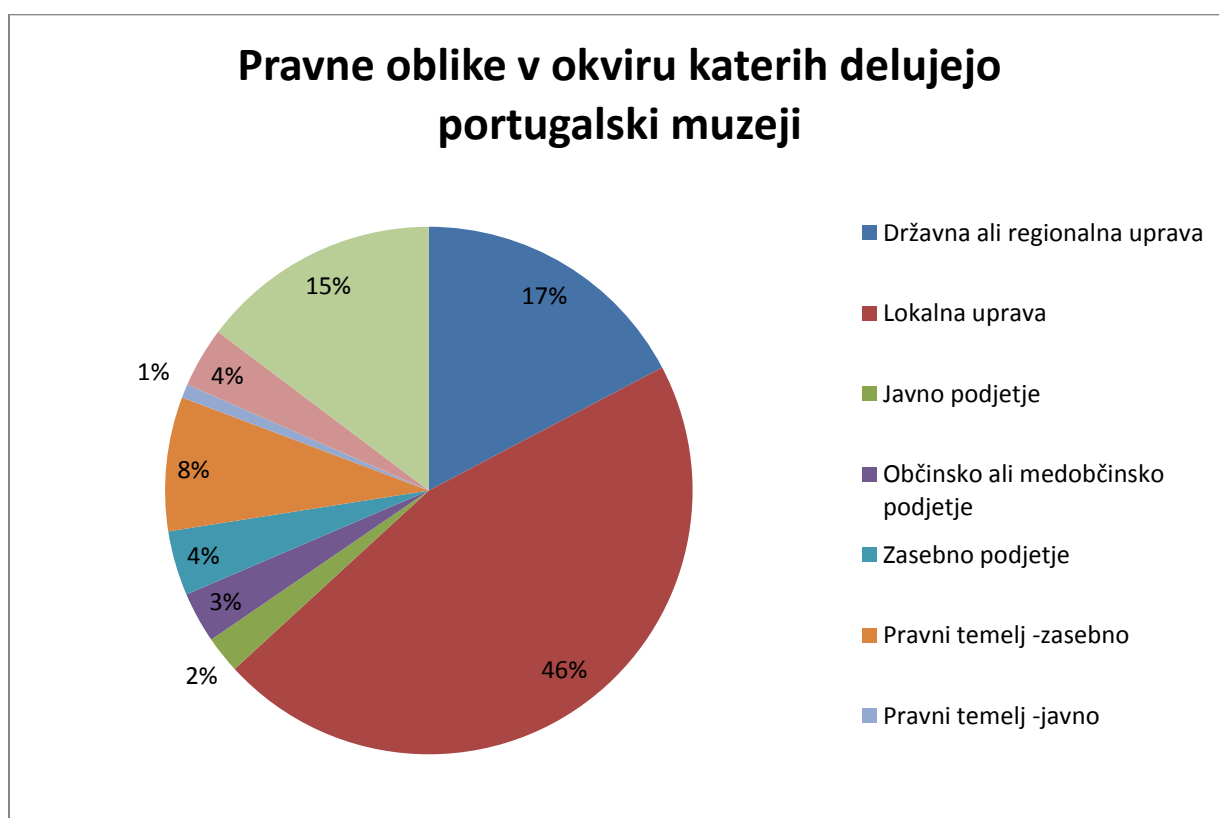
Muzej mora glede na poslanstvo, vrsto in velikosti zagotavljati specializirano usposabljanje za osebje (glej člen § 46).

#### 4.8.3. Prostovoljci

Prostovoljne organizacije in prostovoljstvo v muzejskem sektorju določa člen 47. V njem je zapisano, da muzej stimulira nastajanje združenj prijateljev muzejev, specializiranih interesnih skupin, prostovoljstvo ali druge oblike sodelovanja ter da muzej, v kolikor je to mogoče, določa prostor in način, kako te oblike vključuje.

#### 4.9. Lastništvo in upravljanje muzejev

Na Portugalskem je danes pestra paleta različnih stavb, gradov in drugih artefaktov, ki bodisi vsebujejo ali so del muzejev. V državi je okoli 600 muzejev,<sup>12</sup> od tega je okoli 380 muzejev obravnavanih kot javna organizacija, ki jih upravlja država (tj. centralna vlada, regionalne in lokalne oblasti). Preostali muzeji so zasebne institucije, ki so pod upravo katoliške cerkve in drugih nedržavnih ali zasebnih organizacij ter podjetij.



Razvoj, izvajanje in pregled vseh nacionalnih politik, povezanih z muzeji, je v pristojnosti Inštituta za muzeje in konservatorstvo (Instituto dos Museus e da Conservação, IP), ki je del Ministrstva za kulturo (Ministério da Cultura). Vendar pa jih je od 386 javnih muzejev na Portugalskem samo 23, vključno s petimi palačami, pod neposrednim nadzorom tega inštituta. Drugi javni muzeji so nadzorovani s strani različnih ministrstev, kot so Ministrstvo za

<sup>12</sup> V to statistiko so vključeni samo muzeji, ki izpolnjujejo vsaj enega od naslednjih kriterijev: sezonska ali stalna odprtost muzeja, vsaj en razstveni prostor, vsaj ena zaposlena oseba, obstoj proračuna, obstoj inventarja.

gospodarstvo in inovacije; Ministrstvo za kmetijstvo, razvoj podeželja in ribištvo (Ministério da Agricultura, das e Desenvolvimento Rural Pescas), portugalske vojske (Exército Português), zračnih sil (Força AEREA Portuguesa), mornarice (Marinha Portuguesa); in izobraževalno javnih institucij, kot so univerze. Znatno delež javnih muzejev upravljajo občine. Vsi javni muzeji pa delujejo z upravno avtonomijo v operativnih zadevah, ne pa v finančnih.

#### **4.10. Financiranje muzejev:**

Leta 2013 so po podatkih, zbranih z Anketo o javnem financiranju kulturnih, kreativnih in športnih aktivnosti, lokalne oblasti razdelile 378,4 milijona evrov za kulturne in ustvarjalne dejavnosti, kar je bilo 5,8 % manj kot v primerjavi s predhodnim letom. Za interdisciplinarne dejavnosti so namenile 24,3 %, za kulturno dediščino, kamor spadajo tudi muzeji 24 %, za uprizoritvene umetnosti 23,4 % ter za knjižnice in arhive 19,5 %. Za kulturno dediščino in posledično tudi muzeje je bilo v letu 2013 torej namenjeno 90 milijonov evrov.

Portugalski muzeji niso samostojni in avtonomni, kar se tiče naložb in financiranja na splošno. V primeru muzejev pod nadzorom občin, se obseg avtonomije v zvezi z upravljaljskimi in poslovnimi odločitvami med občinami precej razlikuje. Vsi ti muzeji so v prvi vrsti financirani s pomočjo javnih sredstev, vključno s sredstvi iz virov, kot so Evropska unija. Zasebni muzeji v lasti Cerkve, različnih združenj, fundacij ter zasebnih in javnih podjetij so odvisni od zasebnih sredstev, v nekaterih primerih prejemajo tudi javne subvencije.

Večina muzejev nima lastnega proračuna, ampak je ta upravljan s strani organov, katerim muzej odgovarja, sredstva pa so odvisna od predhodnega poročila. Javni muzeji z visokim

proračunom (več kot 498.800 € letnih izdatkov) so najpogosteje upravljani s strani državnih organov, muzeju z nižjim proračunom (manj kot 49.880 € letnih izdatkov) pa so upravljani s strani lokalnih oblasti. Večina Portugalskih muzejev (65,8 %) izkazuje manj kot 249.399 € letnih izdatkov. Samo 1,8 % muzejev ima več kot 498.800 € izdatkov.

Nekatere raziskave poročajo, da 63,1 % vseh muzejev ne oblikuje lastnega proračuna. Višino sredstev, ki jih dobi posamezen muzej namreč določa oblast (lokalna, regionalna ali državna), kateri je muzej podrejen. Višina denarja, ki ga dobi posamezen muzej, se določi na podlagi izdatkov iz predhodnih let. Povečanje odhodkov bo verjetno povečalo višino prihodnjih sredstev. Ta praksa zato sproža vprašanja učinkovitosti, saj muzeji najverjetneje ne sodelujejo pri učinkovitejšem zmanjševanju stroškov. Ugotovili so, da to zmanjšuje njihova sredstva v prihodnjih letih.

Različna poročila in članki iz obdobja zadnjih 10 let opozarjajo na velike težave, s katerimi se srečujejo portugalski muzeji. Večina težav se nanaša na upravljanje muzejev, še posebno v povezavi z ohranjanjem, varovanjem in dostopnostjo muzejskih zbirk. Te težave so odraz proračunskih omejitev, s katerimi se srečujejo muzeji in so posledica dezinvestiranja v kulturne dejavnosti v zadnjih desetletjih.

Nenehno pomanjkanje financiranja onemogoča muzejem uresničevanje izobraževalnih in drugih socialnih programov, zmanjšuje pa tudi zmožnost teh institucij, da varuje in ohranja zbirke, na katerih temeljijo ti programi. Leta 2008 so poročali, da se je zaradi finančnih omejitev zmanjšala dostopnost do nekaterih zbirk, saj so bili muzeji prisiljeni skrajšati odpiralni čas ali onemogočiti dostop do nekaterih razstavnih prostorov, ker niso bili zmožni

zagotoviti dovolj osebja. Pojavljala pa so se tudi opozorila, da so nekateri javni muzeji skoraj prenehali z delovanjem, kar bi jih lahko naredilo kot tarče plenjenj in ropanj.

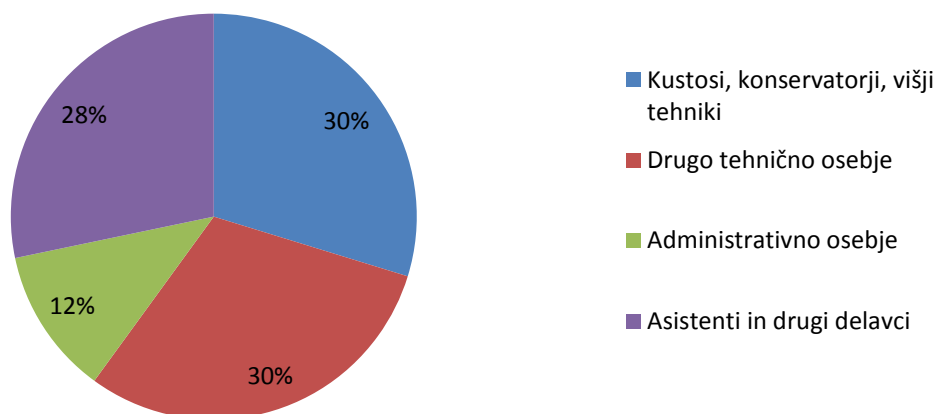
Javni muzeji na Portugalskem niso zavezani k oddaji in objavi letnih poročil, ki vsebujejo tudi finančni del, zato za to študijo ni bilo mogoče priti do teh podatkov. K oddaji podatkov so zavezani samo muzeji, ki so pod neposrednim nadzorom Ministrstva za kulturo oz. Inštituta za muzeje in konservatorstvo, vendar pa ta teh podatkov ne posreduje javnosti. Na Portugalskem zato ni javno dostopnih informacij, kjer bi bilo razvidno iz kakšnih virov in v kolikšni meri se financirajo muzeji.

Po nekaterih študijah naj bi pomanjkanje interakcije med muzeji in širšo javnostjo slabo vplivala na delovanje le-teh. Zunaj muzejskega menedžmenta naj bi bilo malo znanega o vrsti, obsegu in stanju zbirk, dejavnosti muzejev itd., kar naj bi se odražalo tudi v slabem obisku državljanov. Ta neodprtost muzejev za javnost ima posledice za njihovo sposobnost, da bi pritegnili dodatna sredstva in drugo podporo. Prihajalo naj bi tudi do popolne nekomunikacije med muzeji in skupnostjo, v kateri delujejo, kar naj bi odvrčalo morebitne možnosti financiranja iz nevladnih virov, ki bi pomagala pri premagovanju omejitev financiranja.

#### **4.11. Zaposlovanje**

V 353 muzejih, ki jih je zajela statistična raziskava leta 2013, je delalo 4019 oseb, kar je za 1,8 % manj kot v letu prej. Od tega je bilo 30,2 % zaposlenih v poklicni kategoriji konservator / višji tehniki, 29,9 % drugo tehnično osebje, pomožno osebje in delavci (28,7 %).

## Plačano osebje v portugalskih muzejih



Povprečno število zaposlenih je 11 ljudi na muzej. Nekoliko več oseb je zaposlenih v regionalnih muzejih (21 oseb) ter znanstvenih in tehničnih muzejih (17 ljudi). Najnižje število zaposlenih (6 oz. 7 zaposlenih) je bilo leta 2013 evidentirano v Etnografskem muzeju in Naravoslovnem muzeju.

Prostovoljno je v muzejih delalo 316 ljudi, 36,4 % je bilo plačanih prostovoljcev v umetnostnih muzejih in 18 % v specializiranih muzejih.

Različni viri poročajo o pomanjkanju muzejskih delavcev, ki bi zagotavljali delovanje muzejev, kakor tudi poskrbeli za varnostne ukrepe v povezavi z zbirkami in obiskovalci.

### 4.12. Museu de Serralves

Serralves Museum je portugalski narodni muzej sodobne umetnosti, lociran v Portu. Muzej je del Fundacije Serralves, ki ne upravlja le z muzeji, ampak s celotnim posestvom Serralves, v



sklop katerega spadajo še Vila Serralves, park, knjižnica in avditorij. Celotno posestvo skupaj z muzejem je bilo proglašeno za spomenik državnega pomena leta 2012.

#### 4.12.1. Osnovni podatki

Okvir za Muzej sodobne umetnosti je bil razvit z ustanovitvijo Serralves fundacije v letu 1989. Leta 1991 je bilo večkrat nagrajenemu arhitektu Álvaro Siza Vieira dodeljeno oblikovanje novega muzeja v okviru posestva Serralves. Muzej je bil odprt 6. junija 1999.

Leta 2014 so v muzeju zabeležili največji obisk, in sicer je muzej obiskalo 484.396 oseb, kar predstavlja 3 % povečanje v primerjavi z letom 2013 in postavlja to institucijo med najbolj obiskane portugalske muzeje.

Serralves Fundacija, katere del je tudi muzej, je ena od vodilnih kulturnih ustanov na Portugalskem. Njeno primarno poslanstvo je promocija sodobne umetnosti tako na nacionalni kot tudi na mednarodni ravni. Fundacija vsako leto organizira raznovrsten program, katerega cilj je spodbujanje razprav in razmišljanja o umetnosti, naravi in krajinah ter zagotavljanje inovativnih oblik umetniškega izobraževanja.

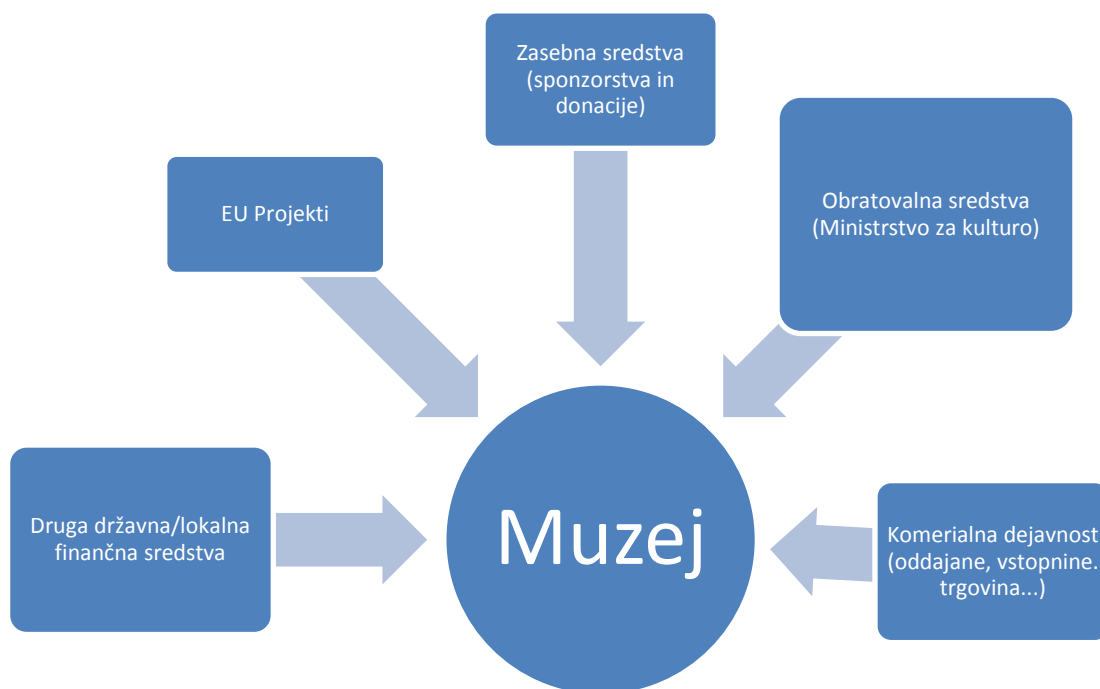
Portugalska država je eden od ustanoviteljev Fundacije Serralves ob drugih javnih in zasebnih ustanoviteljih. Ključni del Serralves Fundacije pa je »inovativni model upravljanja«, ki je pomemben element fundacije in podpira njene aktivnosti. Upravljanje zato temelji na usklajevanju zasebnih interesov in neodvisnosti od politične oblasti, prek delovne metodologije, ki temelji na vzpostavljanju partnerstev z ustanovitelji in na aktivnem sodelovanju z državo, kar vključuje veliko učinkovitost in strogost pri upravljanju sredstev.

#### 4.12.2. Financiranje

Celotni prihodek Fundacije je leta 2014 znašal 8.2. milijona evrov. Od leta 2012 se je njihov prihodek zmanjšal za 1.045 milijona evrov predvsem zaradi zmanjšanja sredstev s strani države, ki je svoj prispevek zmanjšala za 1,24 milijona evrov.

Subvencija države, ki je zakonsko dodeljena, predstavlja sredstva, ki so namenjena kritju tekočih stroškov in potrebam za izvajanje zakonskih ciljev ter predstavlja 35,3 % vseh prihodkov Fundacije.

Ob državnih sredstvih, namenjenih za obratovalne stroške, so viri financiranja fundacije in s tem tudi muzeja še: druga državna sredstva (predvsem s strani Ministrstva za kulturo), evropska sredstva, sredstva lokalnih skupnosti, zasebna sredstva (sponzorstva in donacije), tržna dejavnost (oddajanje prostorov, organizacija dogodkov, kulturni turizem, trgovina, storitve).

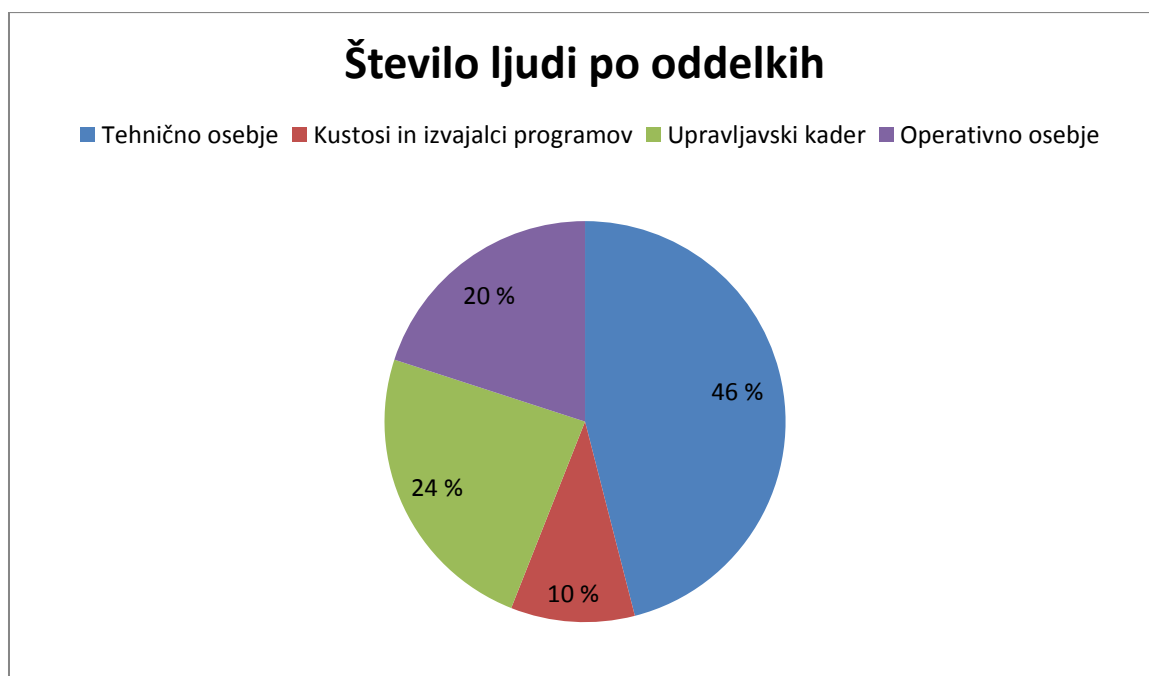


Fundacija pripravlja svoje račune glede na Sys-računovodske standarde in ima ustrezen sistem notranjega nadzora v integriranem sys upravljanju, ki sestoji iz niza postopkov in procesov, ki zagotavljajo postopno operativno odličnost.

#### 4.12.3. Zaposlovanje

Konec leta 2014 je bilo Fundaciji Serralves zaposlenih 88 oseb. Od leta 2010 se je število zaposlenih zmanjšalo za 9 %.

Kar 61 % zaposlenih ima visoko stopnjo izobrazbe, čeprav kar 46 % zaposlenih predstavlja tehnično osebje. Kustosi in osebje, ki izvaja program, predstavlja 10 % osebja, operativno osebje 20 % in upravljavski kader 24 % zaposlenih.



Fundacija ima, glede na podatke, zelo dober sistem izobraževanja in vključevanja prostovoljcev, saj so v svoje delo leta 2014 vključevali 684 prostovoljev (največ so jih vključili v pripravo dogodkov Serralves em Festa in Jesenski Festival). S svojim

prostovoljskih programom, ki je bil osredotočen na starejše ljudi, so v letu 2014 integrirali 70 oseb.

Skozi zadnja leta Serralves spodbujala prostovoljski program z namenom vključevanja prostovoljcev v vse dejavnosti inštitucije: od vstopnih točk, sprejema šolskih skupin, vrtnarjenju, pomoči v knjižnici, pri pripravi dogodkov itn. Delo, ki ga opravlja prostovoljec, je usklajen z njegovimi sposobnostmi, interesnimi področji in potrebami inštitucije.

Po zakonodaji je prostovoljec:

Posameznik, ki se zaveže, da bo požrtvovalno in odgovorno ter v skladu s svojimi spretnostmi in v svojem prostem času opravljal prostovoljna dela (zakon o 71/98 z dne 3. novembra). "Prostovoljstvo je dejavnost, ki je neločljivo povezana z izvajanjem državljanstva, ki se prevaja v spodbudnem odnosu do drugega, ki sodeluje v prostem času in organiziranem načinu pri reševanju problemov, ki vplivajo na družbo na splošno.« (Zakonski odlok št 389 / 99 30. september). "Prostovoljec je tisti, ki predlaga, da bo izpolnil določene naloge ali funkcije, ne da bo v to prisiljeni brez kakršne koli materialne koristi v zameno. To je oseba, ki po svojem državljanskem duhu namenja veliko svojega časa brez kakršne koli odškodnine, različnim dejavnostim varstva ali drugim polem". (The Volunteer Programme in Portugal is governed by: Law no. 71/98 of 3 November, Decree Law no. 389/99 of September 30 and Decree Law no. 176/2005 of 25 October.)

#### **4.13. Museu Nacional de Etnologia/ Etnografski muzej<sup>13</sup>**

Museu Nacional de Etnologia je nacionalni etnografski muzej s svojim sedežem v Lizboni.

---

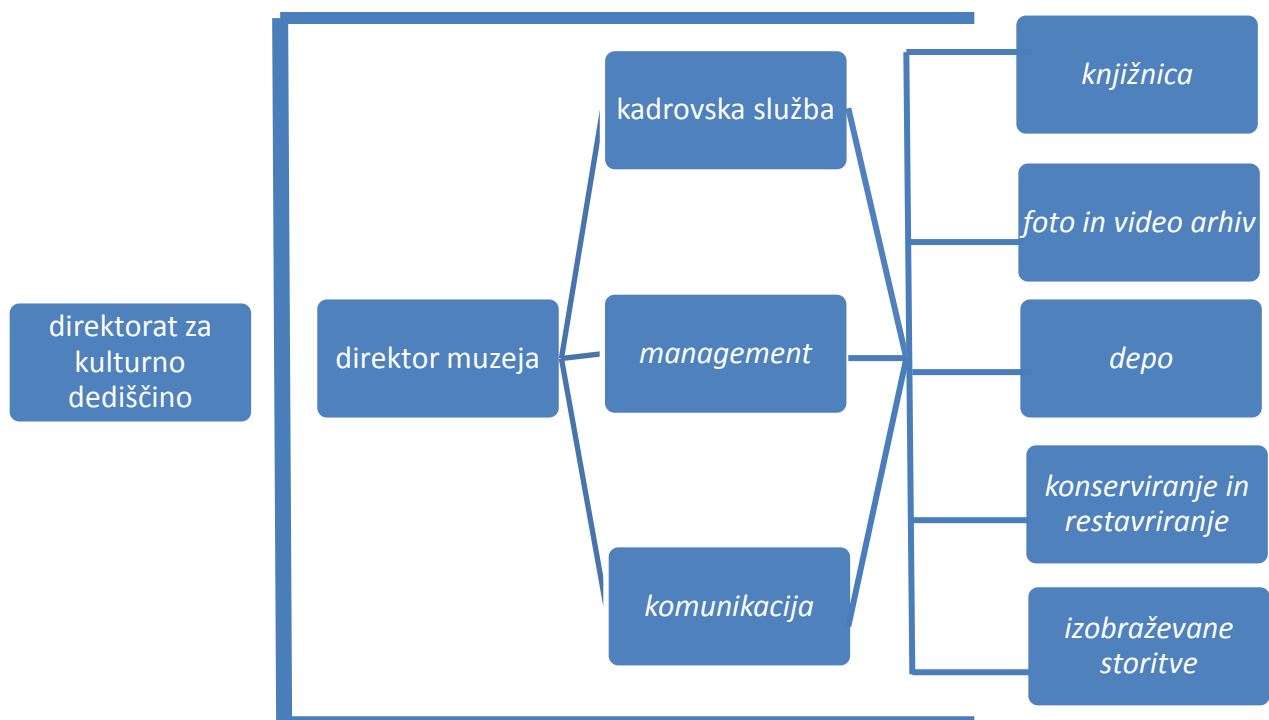
<sup>13</sup> Museu Nacional de Etnologia je edini Portugalski muzej, ki se je odzval na prošnjo za sodelovanje v anketi.

#### 4.13.1. Osnovni podatki

Muzej je na dveh lokacijah, v upravljanju pa ima okoli 40.000 predmetov, zbranih na celinskem in otoškem delu Portugalske, starih kolonijah in v različnih delih sveta. Muzej je bil ustanovljen leta 1965, leta 1990 je postal del Inštituta za muzeje in dobil današnji naziv. Leta 2014 je muzej obiskalo 12.802 oseb.

Muzej je razdeljen v osem oddelkov: management, kadrovska služba, komunikacija, knjižnica, foto in video arhiv, depo (inventory), konserviranje in restavriranje, izobraževalne storitve.

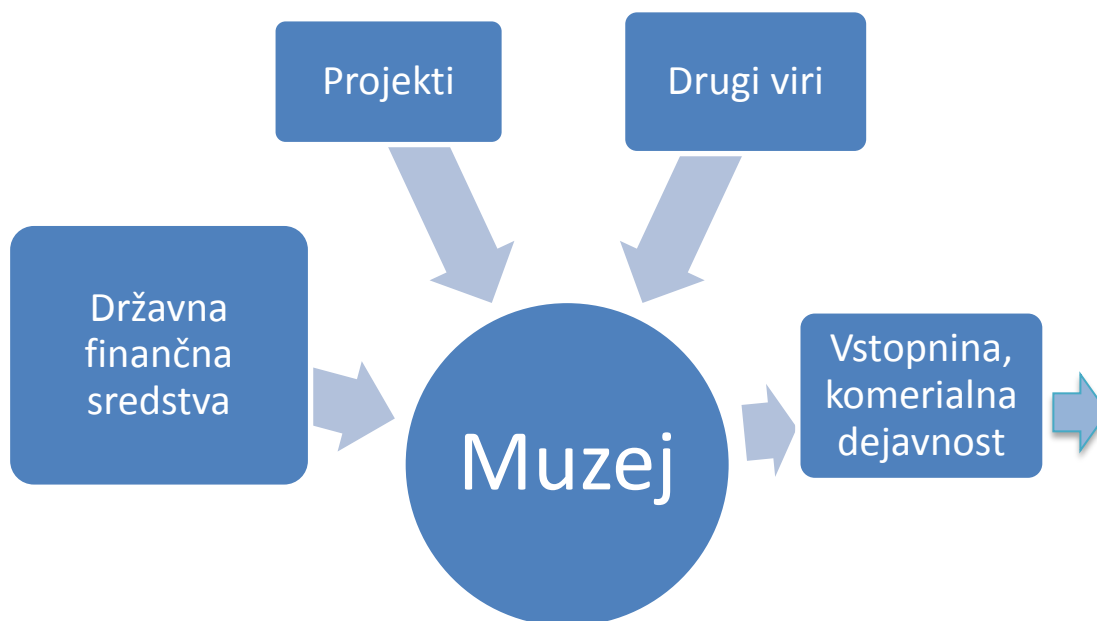
#### Organigram Museu Nacional de Etnologia



#### 4.13.2. Financiranje

Muzej ne upravlja z lastnim proračunom, vendar zanj odgovarja direktorat za kulturno dediščino (Direção-Geral do Património Cultural).

Glavni in edini stabilni vir financiranja muzeja so državna sredstva. Muzej občasno pridobi tudi sredstva iz evropskih razpisov in drugih javnih sredstev. Upravičenost stroškov določi država oz. direktorat, ki mu je muzej podrejen. Višina pridobljenih sredstev, ni bila navedena.



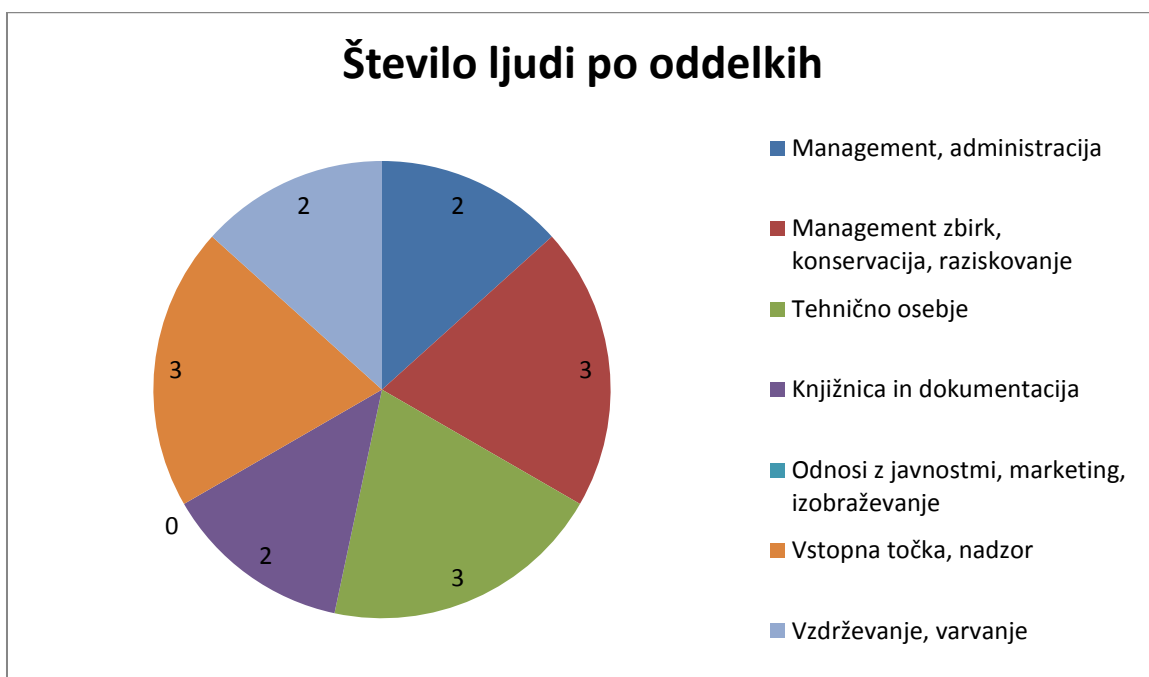
Komercialna dejavnost muzeja je oddajanje prostora. Vsa sredstva, ki jih muzej pridobi sam (komercialna dejavnost, vstopnina in drugo), so upravljana s strani državne oblasti in so prerazporejena med vse nacionalne muzeje.

#### 4.13.3. Zaposlovanje

V letu 2014 je bilo v muzeju zaposlenih 18 ljudi, od tega je bilo za nedoločen čas zaposlenih 16 oseb, 2 sta bili zaposleni za določen čas.

Državna vlada zadnjih nekaj let ne zaposluje javnih uslužbencev. Možno je zaposlovanje za čas trajanja projekta. V ta namen zaposlujejo večinoma osebe, usposobljene oz. z izkušnjami na področju antropologije in konservatorstva.

V Etnografskem muzeju lahko vsakdo postane prostovoljec. Navadno gre za kompromis med interesi prostovoljcev ter potrebami muzeja. Prostovoljce, ki pridejo v muzej se najprej predstavi osebju ter se jih seznanijo z zgodovino inštitucije, nato pa se jih pod mentorstvom uvede v njihove naloge. Na koncu se napiše poročilo, ki dokazuje uporabljen metodologijo in cilje, dosežene v času sodelovanja prostovoljca z muzejem.



#### **4.14. Museu Nacional Ferroviário/ Nacionalni železničarski muzej**

Nacionalni železničarski muzej je osrednji portugalski muzej, katerega naloga je študij, ohranjanje, predstavitev in promocija zgodovinske in kulturne dediščine portugalske železniške tehnologije.

#### 4.14.1. Osnovni podatki

Portugalski Nacionalni železničarski muzej je bil ustanovljen leta 2005 kot pravna oseba zasebnega prava, ki bi delovala na področju železniške muzeologije in upravljala z železničarskim premoženjem.

Glavni strateški cilji tega muzeja je izvajanje in spodbujanje nacionalnega železničarskega muzeja, popis, obdelava, razstavljanje in zagotavljanje dostopa javnosti do muzejske zbirke ter arhiviranje, kakor tudi upravljanje manjših muzejev raztresenih po vsej državi. V letu 2013 je muzej obiskalo 26.333 obiskovalcev.

Muzej upravlja z 36.000 majhnimi in velikimi objekti, ki sestavljajo muzejsko zbirko.

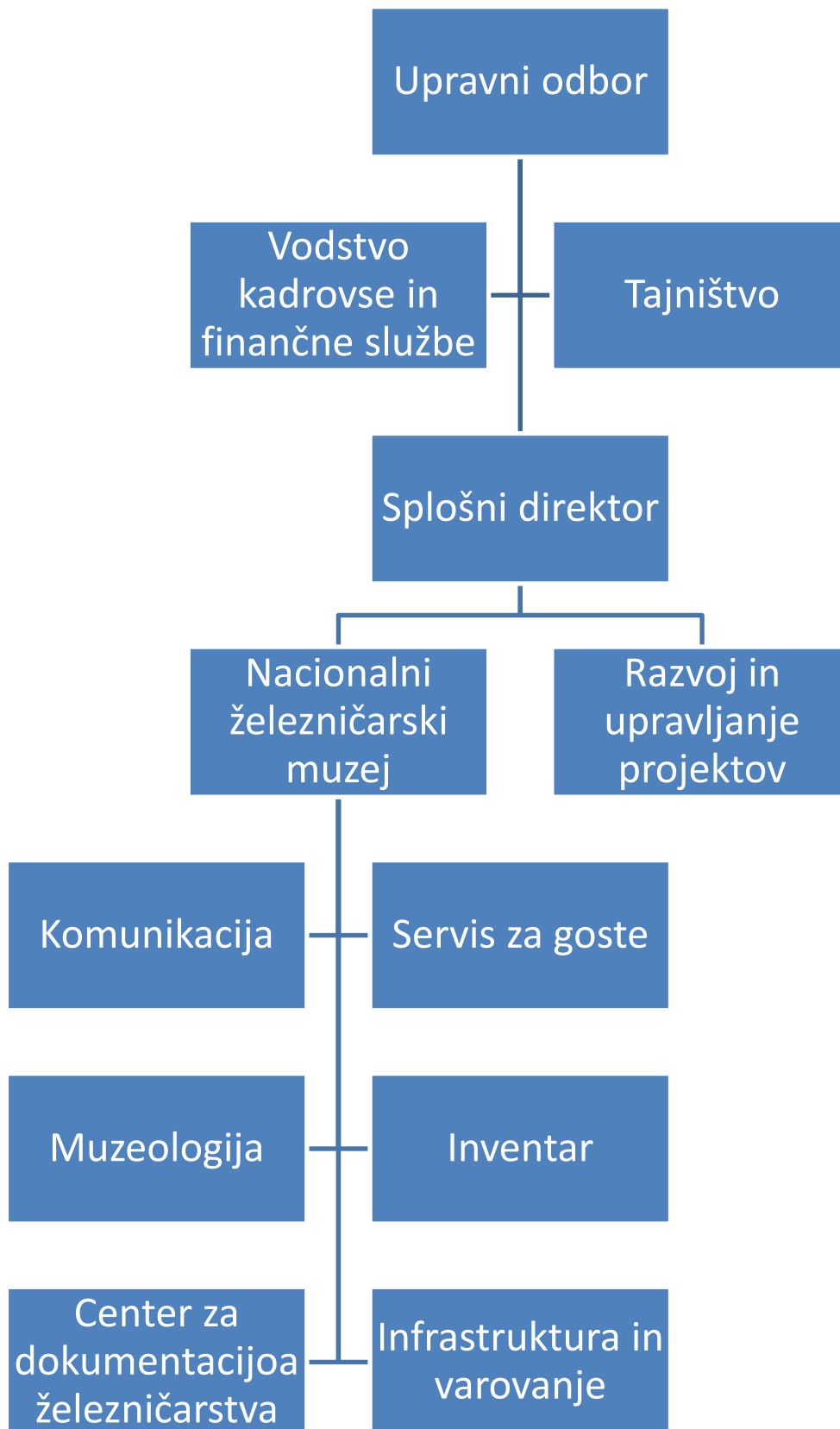
Muzej ima pet dokumentov, ki vsebujejo standarde in regulative.<sup>14</sup> Prvi dokument se nanaša na poslovanje, delovanje muzeja, poslanstva in cilje. Ta dokument določa sedež muzeja, notranjo organizacijo, uradne ure, dostop do zbirk, vprašanja varnosti, opredeljujejo tržno dejavnost, delovanje trgovine in kavarne itn. Drugi dokument je varnostni načrt za muzej. Nato imajo dokument, ki določa, kako ravnati s predmeti, ki pridejo v muzej ali so že del muzejske zbirke. Četrty dokument so standardi za inventar in sestoji iz niza pravil, ki omogočajo znanstveno obravnavo in popis premoženja muzeja glede na njihovo vrsto in specifičnosti. Zadnji dokument vsebuje pravila, merila in postopke za preventivno ohranjanje železničarske dediščine v muzeju. Ta dokument vsebuje identifikacijo zbirke železničarskega muzeja in njenega širjenja po vsej državi, vsebuje ocene tveganj za ohranjevanje predmetov in druga pravila v povezavi z železničarskim sektorjem.

---

<sup>14</sup> Ti dokumenti niso javno dostopni, na spletni strani muzeja je objavljen samo njihov povzetek.



Organigram Museu Nacional Ferroviário:



#### 4.14.2. Financiranje

Ni bilo mogoče natančno ugotoviti, kdo financira dejavnost muzeja; glede na veliko število ustanoviteljev lahko sklepamo, da ti vsaj delno pokrivajo stroške delovanja muzeja.

Iz letnega poročila je bilo mogoče razbrati, da je ustanova v letu 2013 pridobila 263.013,84 € subvencij, te pa naj bi predstavljale 66,2 % vseh prihodkov. Drugih prihodkov (vir ni znan) je bilo v letu 2013 132.263,97 €.

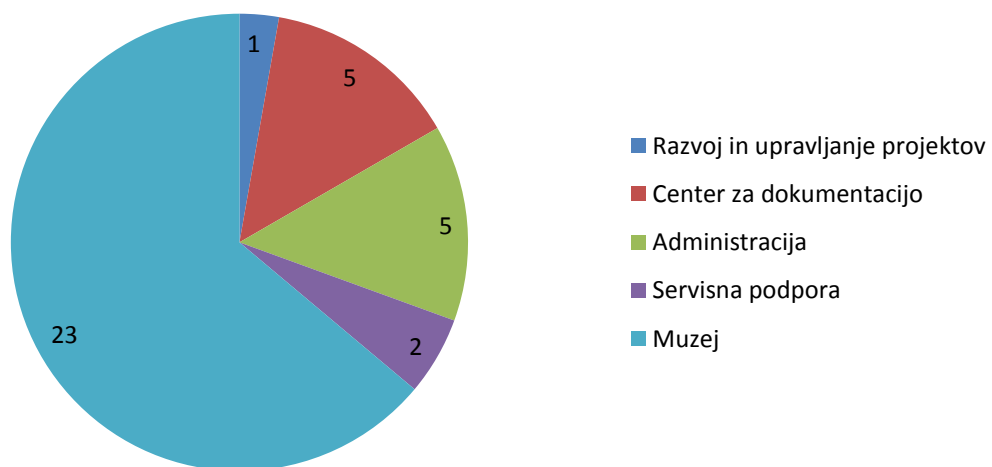
V letu 2013 je muzej sodeloval v dveh evropskih projektih (START – Seamless Travel across the Atlantic area Regions using sustainable Transport, LoCloud), v šestih projektih financiranih iz nacionalnih strateških programov, ter dveh drugih.

#### 4.14.3. Zaposlovanje

V letu 2013 je bilo v muzeju 33 zaposlenih; 2 osebi v vodstvu, 10 oseb je bilo tehnikov, 8 oseb je delalo v administraciji, 10 osebje bilo delavcev, 2 osebi sta bili zaposleni kot pomožno osebje. V enem letu se je število zaposlenih zmanjšalo za šest oseb, kar predstavlja 15 % znižanje števila zaposlenih.

Po oddelkih je bilo to osebje razporejeno: 1 oseba za razvoj in upravljanje projektov, 5 oseb v center za dokumentacijo, 2 osebi za administracijo, 2 osebi kot servisna podpora, 23 oseb za muzej.

## Število ljudi po oddelkih



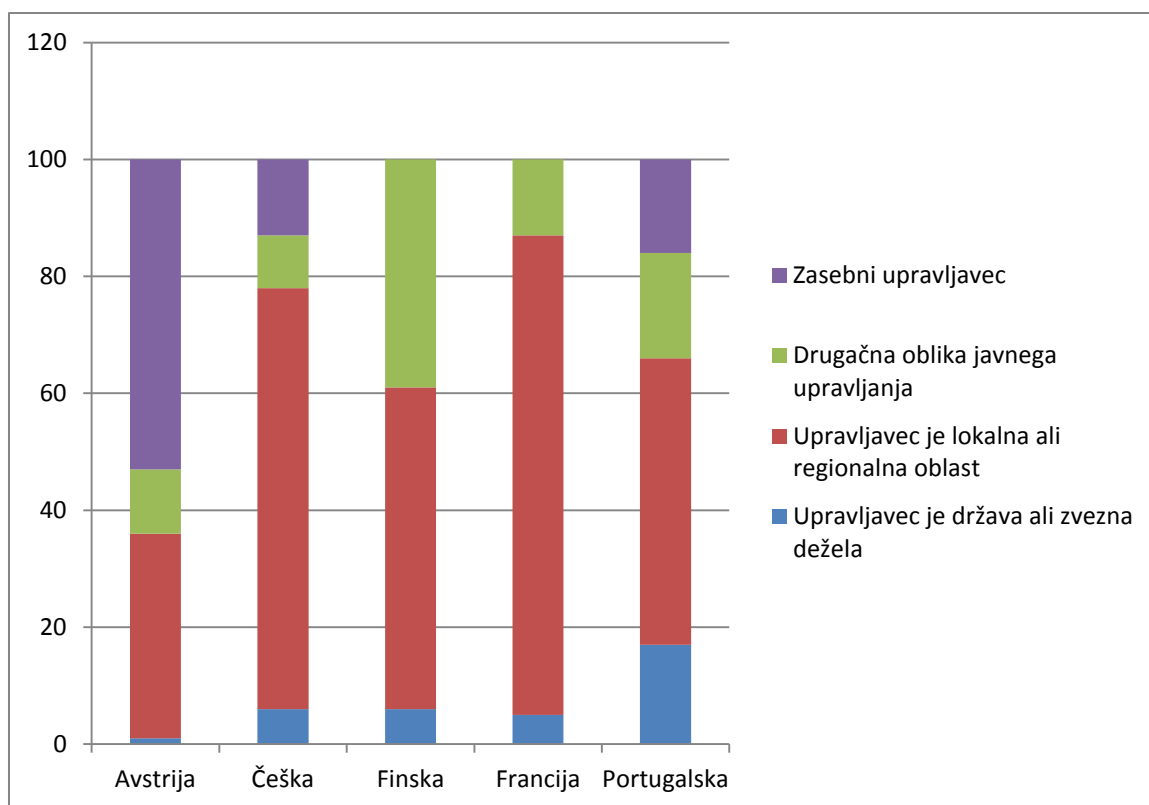
V letu 2013 so v muzeju delali štiri prostovoljci, od tega sta dva delala celo leto.

## Sklep

Tako kot se med sabo razlikujejo izbrane države, tako se med seboj razlikuje tudi njihova muzejska dejavnost in jo je zato težko primerjati med seboj, lahko pa primerjamo statistične podatke glede na število muzejev na prebivalca, število obiskovalcev, povprečni prihodek muzejev, razmerja med muzejskim kadrom itn.

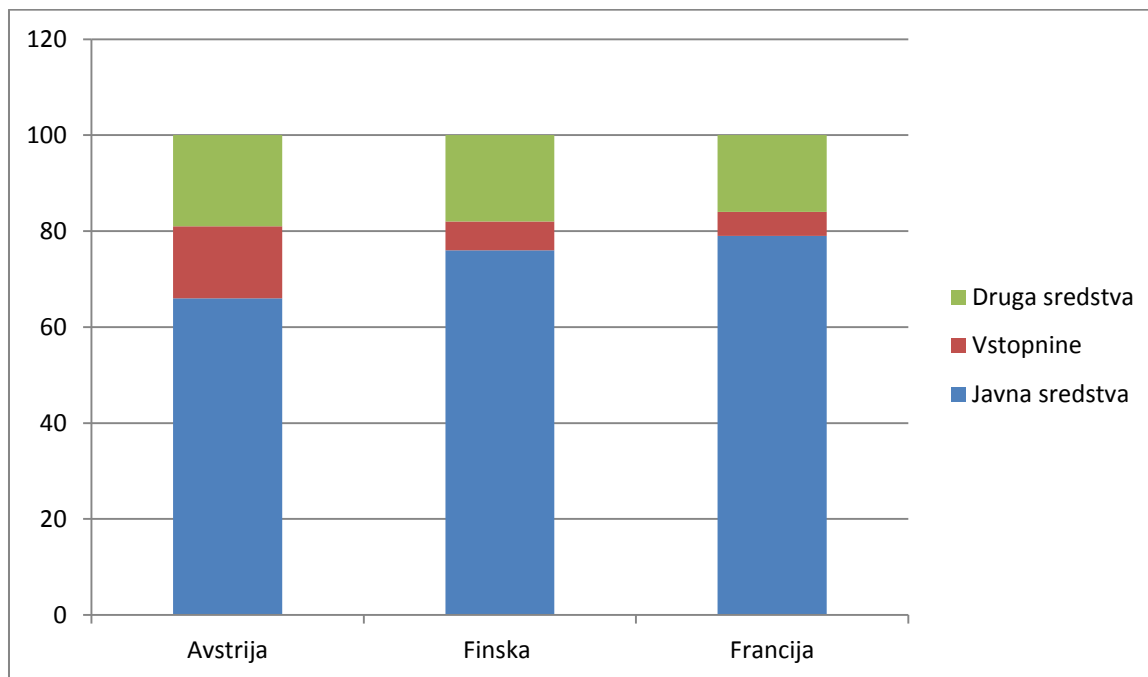
Največje število muzejev na prebivalca ima Francija (6,10 na 100.000 prebivalcev), najmanjše Češka (4,60 na 100.000 prebivalcev). Največje število registriranih muzejev ima Avstrija (1800 muzejev), najnižje število pa Češka s 486 muzeji. Glede na velikost države ter prepoznavnost njenih muzejev tudi ni presenetljivo, da ima Francija najbolj obiskane muzeje, ti imajo skupaj 63,5 milijona obiskovalcev na leto. Medtem ima Finska v vseh muzejih 5,4 milijona obiskovalcev letno.

Češka, Finska, Francija in Portugalska se ne razlikujejo pri sistemu upravljanja in lastništva. V teh državah je lastnik zbirke tudi upravljavec, za razliko od Avstrije, kjer lastnik ni nujno tudi upravljavec. Zaradi sistema muzejske organizacije, ko so lastniki muzejev, še posebno država in deželna oblast, namerno ustanavljali podjetja, ki nato kot pravni subjekt samostojno upravljajo z muzeji, prihaja do razlike med lastniško in upravljavsko strukturo muzejev. Avstrija ima zato tudi najvišji delež (53 %) zasebnih upravljavcev in najnižji delež muzejev (1 %), ki so še vedno v upravljanju države ali zvezne pokrajine. Najvišji delež državno upravljanih muzejev ima Portugalska (17 %). Največ lokalno ali regionalno upravljanih muzejev je v Franciji (82 %), vendar je teh veliko tudi na Češkem (72 %) in na Finskem (55 %).



Vsi muzeji v izbranih državah so vsaj delno financirani iz javnih sredstev, ta pa predstavljajo več kot 60 % celotnega prihodka muzejev. Najvišji delež javnih sredstev prejemajo portugalski muzeji, saj večina muzejev ne oblikuje svojega lastnega proračuna, državnim muzejem pa prihodki od tržne dejavnosti niti ne ostanejo, ampak grede nazaj k državnim nadzornim organom, ki ta denar nato razdelijo med vse muzeje. Najnižji delež javnih sredstev (66 %) dobivajo avstrijski muzeji, kar je odraz muzejskega upravljalvskega sistema, saj muzeji delujejo kot podjetja in so zato na eni strani bolj samostojni in avtonomni, kar se tiče finančnega upravljanja, vendar so zato tudi bolj prisiljeni v tržno dejavnost in iskanje drugih virov financiranja. Javna sredstva predstavljajo v finskih in francoskih muzejih v povprečju od 76 do 79 % celotnih prihodkov, za češke muzeje pa ni bilo mogoče najti podatkov. V povprečju imajo najvišje prihodke avstrijski muzeji (703.788 €), najnižje muzeji na

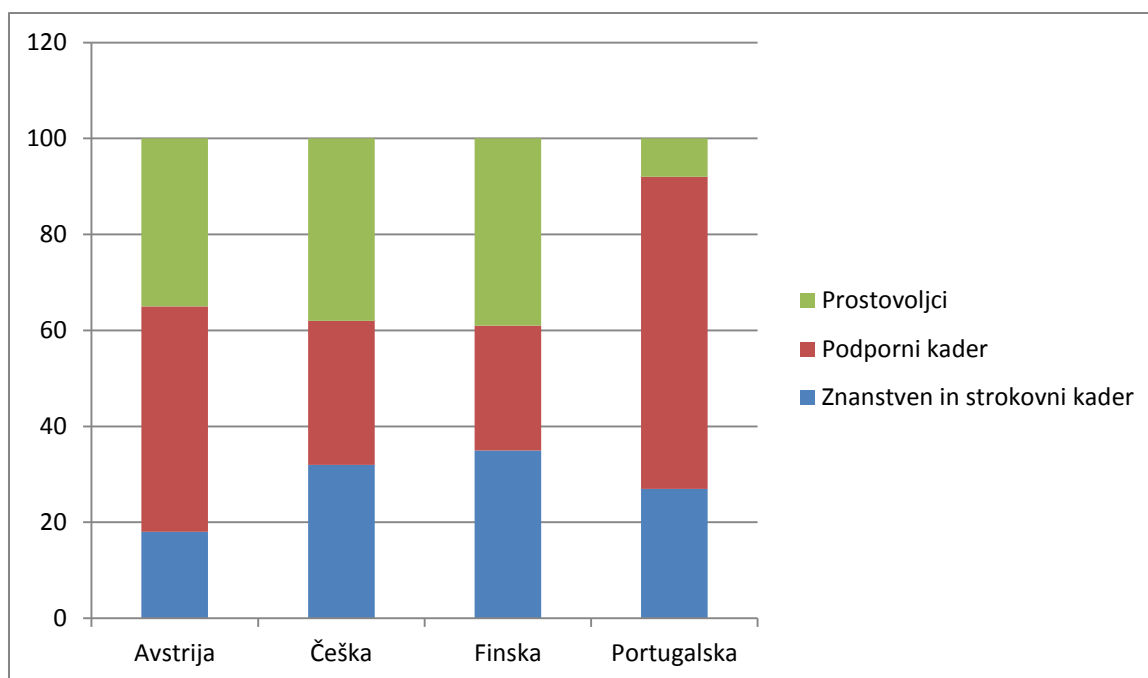
Portugalskem (249.399 €).<sup>15</sup> Vstopnine predstavljajo v vseh muzejih majhen delež prihodkov, nekoliko večji delež predstavljajo sredstva, pridobljena z drugimi tržnimi dejavnostmi, kot so oddajanje prostorov, prodaja v muzejskih trgovinah ter sponzorska in donatorska sredstva.



Glede na vse osebe, ki dela v muzejih (zaposleni in prostovoljci),<sup>16</sup> imajo najvišji delež znanstvenega in strokovnega kadra finski muzeji (35 %), najnižjega imajo avstrijski (18 %). Najvišji delež muzejskega podpornega kadra ima Portugalska (65 %), najnižjega pa Finska (26 %). Odstotkovno največ prostovoljcev v muzejsko delovanje vključujejo na Finskem, kar je odraz tudi tega, da je več kot 67 % vseh muzejskih enot odprtih samo čez poletje, te pa so v večini upravljane s strani prostovoljcev. Najmanj prostovoljcev dela v čeških muzejih, ti predstavljajo komaj 8 % vsega muzejskega kadra.

<sup>15</sup> Povprečje prihodkov je bilo izračunano na podlagi podatkov na spletni strani EGMUS in ni nujno da odražajo realno stanje, saj v to statistiko niso vključeni vsi muzeji po posameznih državah. Povprečni prihodek muzejev v ostalih državah: Finska 680.375 €, Francija 604.987 €, Češka 299.037 €.

<sup>16</sup> Delež kadrov po posameznih kategorijah je bil izračunan na podlagi podatkov na spletni strani EGMUS in ni nujno, da odraža realno stanje, saj v to statistiko niso vključeni vsi muzeji po posameznih državah. V to statistiko ni vključena Francija, saj ni bilo mogoče pridobiti potrebnih podatkov.



Najbolj tržno usmerjeno upravljavsko in finančno politiko v povezavi z muzejsko dejavnostjo ima Avstrija, ki je šla v namerno ustanavljanje podjetij, ki nato kot pravni subjekt upravljajo s finančnimi sredstvi kot tudi določajo delovanje muzeja na vsebinski ravni. Takšna upravljavska strategija je po mojem mnenju možna predvsem pri velikih muzejskih združenjih, ki lahko s svojo raznoliko ponudbo suvereno nastopajo na tržišču in tako pridobijo velik delež finančnih sredstev za svoje delovanje. Združenja muzejev v večje muzejske korporacije na drugi strani s skupnim in enotnim upravljavskim telesom zmanjšujejo administrativne in upravljavske stroške, ki bi jih sicer nosil vsak posamezni muzej.

Tako kot za avstrijske muzeje je tudi za finske muzeje značilno, da muzej kot enotna upravna celota upravlja z več muzejskimi enotami oz. lokacijami, ki po večini nimajo lastnega osebja in ločenega proračuna. Muzeji, ki so upravičeni za državno financiranje, dobivajo sredstva, ki se izračunajo na podlagi števila zaposlenih. Stroški muzejske dejavnosti so tako večinoma pokriti z javnim financiranjem.

Portugalski muzeji so najmanj samostojni muzeji. Večina muzejev nima lastnega proračuna, ampak je ta upravljan s strani organov, katerim muzej odgovarja. Višina sredstev, ki jih muzej

dobi, so odvisna od predhodnega letnega poročila in so določena na podlagi stroškov, ki jih je imel muzej predhodno leto. Strokovnjaki v muzejski dejavnosti glasno opozarjajo, da je ta način financiranja nesprejemljiv, saj povečano trošenje denarja omogoča muzejem, da ohranjajo ali povečujejo svoj proračun. Muzejem tudi ne ostajajo sredstva, ki jih ti pridobijo s profitno dejavnostjo. V primeru državnih muzejev se ti prihodki zbirajo centralizirano, nato pa se po nekakšnem ključu razdelijo med vse muzeje. Vsi muzeji, katerih upravljavec je državna, regionalna ali lokalna oblast, so v prvi vrsti financirani s pomočjo javnih sredstev, vendar ta sredstva ne omogočajo njihovega dostojnega delovanja. Različna poročila o delovanju muzejev na Portugalskem poročajo o velikih težavah teh muzejev, saj ti zaradi proračunskih omejitev in dezinvestiranja v kulturne dejavnosti v zadnjih desetletjih ne zmorejo več izpolnjevati osnovnih nalog in dejavnosti. Portugalski muzeji tako jasno kažejo, kaj se zgodi, če se nenehno zmanjšuje sredstva, namenjena za kulturo.

Za muzejsko dejavnost v Franciji in na Češkem ni bilo možno najti dovolj podatkov, ki bi odražali splošen sistem upravljanja, financiranja in delovanja, zato ni mogoče podati splošnih ocen. Iz pridobljenih podatkov je razvidno, da so muzeji tudi v teh dveh državah v veliki večini financirani iz javnih sredstev, ki v celoti pokrivajo njihove obratovalne stroške.

Glavna naloga vseh muzejev je varovanje, zbiranje, ohranjanje in predstavljanje dediščine, tega poslanstva ne morejo v celoti izpolnjevati, v kolikor nimajo zadostnih finančnih sredstev, kakor je to mogoče videti pri portugalskih muzejih. Če pa imajo zagotovljena osnovna sredstva za delovanje in jim lastne kapacitete in prepoznavnost omogočajo, da pridobijo dodaten denar iz tržnih dejavnosti, pa se to odraža tudi na njihovi bolj pestri programski ponudbi.



## Literatura in viri po posameznih državah:

### EGMUS

2015 *European Group on Museum Statistics*. Dostopno na:

[http://www.egmus.eu/en/statistics/choose\\_by\\_country/](http://www.egmus.eu/en/statistics/choose_by_country/)

### Avstrija

Bentz, Emma, Marlies Raffler

2011 National Museums in Austria. V: Peter Aronsson, Gabriella Elgenius (eds). *Building National Museums in Europe 1750–2010*. Conference proceedings from EuNaMus; European National Museums: Identity Politics; the Uses of the Past and the European Citizen; Bologna 28-30 April 2011. Linköping University Electronic Press; Linköpings universitet : Linköping. Dostopno na: [http://www.ep.liu.se/ecp\\_article/index.en.aspx?issue=064;article=003](http://www.ep.liu.se/ecp_article/index.en.aspx?issue=064;article=003)

Bundesmuseen-Gesetz

2002 *Gesamte Rechtsvorschrift für Bundesmuseen-Gesetz 2002*. Dostopno na: <https://www.ris.bka.gv.at/GeltendeFassung.wxe?Abfrage=Bundesnormen&Gesetzesnummer=20001728>

Da Milano, Cristina, Kirsten Gibbs and Margherita Sani (ur.)

2009 *Volunteers in Museums and Cultural Heritage - A European Handbook*. Ljubljana : Slovenian Museum Association.

Hagedorn-Saupe, Monika in Axel Ermert (ur.)

2004 Austria. V: Hagedorn-Saupe, Monika in Axel Ermert (ur.), *A Guide to European Museum Statistics*. Berlin: Institut für Museumskunde, Staatliche Museen zu Berlin - Preußischer Kulturbesitz, 13-16. Dostopno na: [http://www.egmus.eu/fileadmin/statistics/Dokumente/A\\_guide\\_to-European\\_Museum\\_Statistics.pdf](http://www.egmus.eu/fileadmin/statistics/Dokumente/A_guide_to-European_Museum_Statistics.pdf)

Kulturstatistik

2015 *Kulturstatistik 2013*. Wien: Statistik Austria Bundesanstalt Statistik Österreich.

Dostopno na:

[http://statistik.at/web\\_de/services/publikationen/5/index.html?includePage=detailedView&sectionName=Bildung%2C+Kultur&pubId=478](http://statistik.at/web_de/services/publikationen/5/index.html?includePage=detailedView&sectionName=Bildung%2C+Kultur&pubId=478)

Kunsthistorisches Museum Wien

2015 *Kunsthistorisches Museum Wien (spletna stran)*. Dostopno na: <http://www.khm.at/>

2015a *Geschäftsbericht 2014*. Wien : KHM-Museumsverband. Dostopno na:

<http://www.khm.at/entdecken/organisation/geschaeftsfuehrung/>

Museum Moderner Kunst Kärnten

2015 *Museum Moderner Kunst Kärnten (spletna stran)*. Dostopno na:

[http://www.mmkk.at/30759\\_DE-MMK-MMKK](http://www.mmkk.at/30759_DE-MMK-MMKK)

Universalmuseum Joanneum

2014 *Geschäftsbericht 2014*. Graz: Universalmuseum Joanneum. Dostopno na: <https://www.museum-joanneum.at/das-joanneum/unsere-betriebe/ueber-das-joanneum/berichte-des-universalmuseums-joanneum/geschaeftsbericht-2014>

2015 *Universalmuseum Joanneum (spletna stran)*. Dostopno na: <https://www.museum-joanneum.at/>

## Češka

Apor, Péter

2011 National Museums in the Czech Republic. V: Peter Aronson, Gabriella Elgenius (eds). *Building National Museums in Europe 1750–2010*. Conference proceedings from EuNaMus; European National Museums: Identity Politics; the Uses of the Past and the European Citizen; Bologna 28-30 April 2011. Linköping University Electronic Press; Linköpings universitet : Linköping. Dostopno na: [http://www.ep.liu.se/ecp\\_article/index.en.aspx?issue=064;article=010](http://www.ep.liu.se/ecp_article/index.en.aspx?issue=064;article=010)

Kultura České republiky v číslech

2015 *Kultura České republiky v číslech: Vybrané údaje ze statistických šetření*. NIPOS : Praga. Dostopno na: [http://www.nipos-mk.cz/wp-content/uploads/2013/05/1\\_Kultura-v-%C4%8D%C3%ADslech\\_2015\\_web.pdf](http://www.nipos-mk.cz/wp-content/uploads/2013/05/1_Kultura-v-%C4%8D%C3%ADslech_2015_web.pdf)

Muzeum Hlavního Města Prahy

2015 *Muzeum Hlavního Města Prahy (spletna stran)*. Dostopno na: <http://www.muzeumprahy.cz/>

Národní muzeum

2015 *Národní muzeum (spletna stran)*. Dostopno na: <http://www.nm.cz/>

2015 *Raziskovalni vprašalnik*. Vrnjen 19. 10. 2015.

Radová, Jana in Jaroslav Novák

2011 *Statistics of museums, art galleries and memorials 2011*. National Information and Consulting centre for Culture, Czech statistical Office Dostopno na: [http://www.egmus.eu/uploads/tx\\_usermusstatistic/Czech\\_Republic\\_report\\_2011.pdf](http://www.egmus.eu/uploads/tx_usermusstatistic/Czech_Republic_report_2011.pdf)

Regionální muzeum v Českém Krumlově

2015 Regionální muzeum v Českém Krumlově (spletna stran). Dostopno na: <http://www.muzeumck.cz/>

2014 Ročenka Regionálního muzea v Českém Krumlově. Regionální muzeum v Českém Krumlově : Český Krumlov. Dostopno na: [http://www.muzeumck.cz/wp-content/uploads/2014/07/Rocenka\\_2014\\_RMCK\\_www4.pdf](http://www.muzeumck.cz/wp-content/uploads/2014/07/Rocenka_2014_RMCK_www4.pdf)

Strnadová, Zuzana (ur.)

2014 *Výroční zpráva 2014*. Muzeum hlavního města Prahy : Praga. Dostopno na: <http://www.muzeumprahy.cz/vyrocní-zpravy/>.

Zákon o ochraně sbírek muzejní povahy

2000 *Zákon č. 122/2000 Sb., o ochraně sbírek muzejní povahy a o změně některých dalších zákonů, ve znění pozdějších předpisů*. Dostopno na:

<http://www.mkcr.cz/scripts/detail.php?id=806>

## Finska

Finnish Museums Association

2015 *Finnish Museums Association (spletna stran)*. Dostopno na:

<http://www.museot.fi/en.php>

Hagedorn-Saupe, Monika in Axel Ermert (ur.)

2004 Finland. V: Hagedorn-Saupe, Monika in Axel Ermert (ur.), *A Guide to European Museum Statistics*. Berlin: Institut für Museumskunde, Staatliche Museen zu Berlin - Preußischer Kulturbesitz, 42-46. Dostopno na:

[http://www.egmus.eu/fileadmin/statistics/Dokumente/A\\_guide\\_to-European\\_Museum\\_Statistics.pdf](http://www.egmus.eu/fileadmin/statistics/Dokumente/A_guide_to-European_Museum_Statistics.pdf)

Kansallisgalleria

2015 *Kansallisgalleria (spletna stran)*. Dostopno na: <http://www.kansallisgalleria.fi/en/>

2014 *Annual Report 2014 (spletna stran)*. Dostopno na:

<http://vuosikertomus.kansallisgalleria.fi/en/>

Kivilaakso, Aura, Annimari Laakkonen, Eija Liukkonen, Tapani Sainio (ur.)

2014 *Museotilasto : Finnish Museum Statistics 2014*. Museovirasto : Helsinki. Dostopno na:

[https://www.museotilasto.fi/tiedostot/museovirasto/files/Museotilasto2014\\_versio07102015\(1\).pdf](https://www.museotilasto.fi/tiedostot/museovirasto/files/Museotilasto2014_versio07102015(1).pdf)

Museolaki

2015 Museolaki. Dostopno na: <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1992/19920729>

Petterö, Susanna

2011 National Museums in Finland. V: Peter Aronö, Gabriella Elgenius (eds). *Building National Museums in Europe 1750–2010*. Conference proceedings from EuNaMus; European National Museums: Identity Politics; the Uses of the Past and the European Citizen; Bologna 28-30 April 2011. Linköping University Electronic Press; Linköpings universitet : Linköping.

Dostopno na: [http://www.ep.liu.se/ecp\\_article/index.en.aspx?issue=064;article=013](http://www.ep.liu.se/ecp_article/index.en.aspx?issue=064;article=013)

Suomen käsityön museo

2015 *Suomen käsityön museo (spletna stran)*. Dostopno na:

<http://www.craftmuseum.fi/tiedotteet/Vuosikertomus2014.pdf>

2014 *Suomen käsityön museo : Toimintakertomus 2014*. Suomen käsityön museo :

Jyväskylä. Dostopno na: <http://www.craftmuseum.fi/tiedotteet/Vuosikertomus2014.pdf>

Suomen Metsästysmuseum

2015 *Suomen Metsästysmuseum (spletna stran)*. Dostopno na: <http://www.metsastysmuseum.fi/>

2015 *Toimintakertomus 2014*. Dostopno na: <http://www.metsastysmuseo.fi/museo/toimintakertomukset/toimintakertomus2014.pdf>

## Francija

Baptiste, Christian (ur.)

2014 *Rapport d'activité 2014*. Musée de l'Armée : Paris. Dostopno na: <http://www.musee-armee.fr/lhotel-des-invalides/letablissement-public-du-musee-de-larmee/rapport-dactivite.html>

Bodenstein, Felicity

2011 National Museums in France V: Peter Aronson, Gabriella Elgenius (eds). *Building National Museums in Europe 1750–2010*. Conference proceedings from EuNaMus; European National Museums: Identity Politics; the Uses of the Past and the European Citizen; Bologna 28-30 April 2011. Linköping University Electronic Press; Linköpings universitet : Linköping. Dostopno na: [http://www.ep.liu.se/ecp\\_article/index.en.aspx?issue=064;article=014](http://www.ep.liu.se/ecp_article/index.en.aspx?issue=064;article=014)

Chiffres clés 2013

2013 *Chiffres clés 2013 : Statistiques de la culture*. Ministère de la Culture et de la Communication. Dostopno na: <http://www.culturecommunication.gouv.fr/Politiques-ministerielles/Etudes-et-statistiques/Publications/Collections-d-ouvrages/Chiffres-cles-statistiques-de-la-culture/Chiffres-cles-2013>

Duranthon, Francis (ur.)

2014 Rapport d'activité. Muséum de Toulouse : Toulouse. Dostopno na: <http://www.museum.toulouse.fr/documents/10180/101124293/RA-Museum2014.pdf>

Hagedorn-Saupe, Monika in Axel Ermert (ur.)

2004 France. V: Hagedorn-Saupe, Monika in Axel Ermert (ur.), *A Guide to European Museum Statistics*. Berlin: Institut für Museumskunde, Staatliche Museen zu Berlin - Preußischer Kulturbesitz, 47-51. Dostopno na: [http://www.egmus.eu/fileadmin/statistics/Dokumente/A\\_guide\\_to-European\\_Museum\\_Statistics.pdf](http://www.egmus.eu/fileadmin/statistics/Dokumente/A_guide_to-European_Museum_Statistics.pdf)

Musée des Civilisations de l'Europe et de la Méditerranée

2015 MUCEM (spletna stran). Dostopno na: <http://www.mucem.org/fr>

2014 *Rapport d'activites 2014*. MUCEM : Marseille. Dostopno na: [http://www.mucem.org/sites/default/files/asset/document/mucem\\_ra\\_2014\\_bd.pdf](http://www.mucem.org/sites/default/files/asset/document/mucem_ra_2014_bd.pdf)

Musée de l'Armée

2015 *Musée de l'Armée (spletna stran)*. Dostopno na: <http://www.musee-armee.fr/accueil.html>

Muséum de Toulouse

2015 Muséum de Toulouse (spletna stran). Dostopno na:  
<http://www.museum.toulouse.fr/accueil>

#### Patrimostat

2011 *Patrimostat : Frequentation Des musees de France, Des monuments nationaux & des archives de France*. Direction générale des patrimoines : Paris. Dostopno na:  
<http://www.culturecommunication.gouv.fr/Politiques-ministerielles/Connaissance-des-patrimoines-et-de-l-architecture/Connaissance-des-publics/Publics-et-patrimoines/PatrimoStat/Patrimostat-2011>

#### Relative aux musées de France

2002 Relative aux musées de France. Dostopno na:  
<http://www.legifrance.gouv.fr/affichTexte.do?cidTexte=JORFTEXT000000769536&categorieLien=id>

### Porugalska

#### Bodenstein, Felicity

2011 National Museums in Portugal V: Peter Aronson, Gabriella Elgenius (eds). *Building National Museums in Europe 1750–2010*. Conference proceedings from EuNaMus; European National Museums: Identity Politics; the Uses of the Past and the European Citizen; Bologna 28-30 April 2011. Linköping University Electronic Press; Linköpings universitet : Linköping. Dostopno na: [http://www.ep.liu.se/ecp\\_article/index.en.aspx?issue=064;article=029](http://www.ep.liu.se/ecp_article/index.en.aspx?issue=064;article=029)

#### Coelho, João, Carlos Santos

2008 *The Budgeting of Portuguese Public Museums: a dynamic panel data analysis*. Documentos de Trabalho em Economia (Working Papers in Economics) 03, Faculdade de Economia e Gestão, Universidade Católica Portuguesa (Porto). Dostopno na:  
<http://ideas.repec.org/p/cap/wpaper/032008.html>

#### Hagedorn-Saupe, Monika in Axel Ermert (ur.)

2004 Austria. V: Hagedorn-Saupe, Monika in Axel Ermert (ur.), *A Guide to European Museum Statistics*. Berlin: Institut für Museumskunde, Staatliche Museen zu Berlin - Preußischer Kulturbesitz, 13-16.

#### Lei-Quadro dos Museus Portugueses

2004 *Lei-Quadro dos Museus Portugueses*. Dostopno na:  
<http://www.patrimoniocultural.pt/pt/museus-e-monumentos/rede-portuguesa/lei-quadro-dos-museus-portugueses/>

#### Museu de Serralves

2015 *Museu de Serralves (spletna stran)*. Dostopno na: <http://www.serralves.pt/pt/>  
2014 *Relatório e contas 2014*. Museu de Serralves : Porto. Dostopno na:  
<http://www.serralves.pt/documentos/REC2014/REC2014.pdf>

#### Museu Nacional de Etnologia

2015 *Museu Nacional de Etnologia (spletna stran)*. Dostopno na: <https://mnetnologia.wordpress.com/>

2015 *Raziskovalni vprašalnik*. Vrnjen 19.10.2015.

#### Museu Nacional Ferroviário

2015 *Museu Nacional Ferroviário (spletna stran)*. Dostopno na: <http://www.fmnf.pt/>

2013 *Relatório de Actividades e Contas 2013*. Fundação Museu Nacional Ferroviário : Entroncamento. Dostopno na: [http://www.fmnf.pt/relatorios\\_de\\_atividades%20e\\_contas](http://www.fmnf.pt/relatorios_de_atividades%20e_contas)

#### Patrimonio Cultural

2015 *Patrimonio Cultural : Direção-Geral do Património Cultural*. Dostopno na: <http://www.patrimoniocultural.pt/en/>

#### Sousa, Maria Teresa

2012 *Statistics Portugal : A Guide to European Museum Statistics*. Dostopno na:

[http://www.egmus.eu/uploads/tx\\_usermusstatistic/1\\_ReportDraft\\_EGMUS\\_PT2011.pdf](http://www.egmus.eu/uploads/tx_usermusstatistic/1_ReportDraft_EGMUS_PT2011.pdf)