

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

MAGISTRSKO DELO

**MERJENJE USPEŠNOSTI POSLOVANJA V MUZEJU S
POMOČJO URAVNOTEŽENEGA SISTEMA KAZALNIKOV**

Ljubljana, februar 2015

ALENKA DUŠAK

IZJAVA O AVTORSTVU

Spodaj podpisana Alenka Dušak, študentka Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, izjavljam, da sem avtorica magistrskega dela z naslovom Merjenje uspešnosti poslovanja v muzeju s pomočjo uravnoteženega sistema kazalnikov, pripravljenega v sodelovanju s svetovalko doc. dr. Darjo Peljhan.

Izrecno izjavljam, da v skladu z določili Zakona o avtorski in sorodnih pravicah (Ur. l. RS, št. 21/1995 s spremembami) dovolim objavo magistrskega dela na fakultetnih spletnih straneh.

S svojim podpisom zagotavljam, da

- je predloženo besedilo rezultat izključno mojega lastnega raziskovalnega dela;
- je predloženo besedilo jezikovno korektno in tehnično pripravljeno v skladu z Navodili za izdelavo zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, kar pomeni, da sem
 - poskrbela, da so dela in mnenja drugih avtorjev oziroma avtoric, ki jih uporabljam v magistrskem delu, citirana oziroma navedena v skladu z Navodili za izdelavo zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, in
 - pridobil(-a) vsa dovoljenja za uporabo avtorskih del, ki so v celoti (v pisni ali grafični obliki) uporabljena v tekstu, in sem to v besedilu tudi jasno zapisal(-a);
- se zavedam, da je plagiatorstvo – predstavljanje tujih del (v pisni ali grafični obliki) kot mojih lastnih – kaznivo po Kazenskem zakoniku (Ur. l. RS, št. 55/2008 s spremembami);
- se zavedam posledic, ki bi jih na osnovi predloženega magistrskega dela dokazano plagiatorstvo lahko predstavljalo za moj status na Ekonomski fakulteti Univerze v Ljubljani v skladu z relevantnim pravilnikom.

V Ljubljani, dne

Podpis avtorice: _____

KAZALO

UVOD	1
1 MERJENJE IN PRESOJANJE USPEŠNOSTI POSLOVANJA	4
1.1 Tradicionalni sistemi merjenja uspešnosti	4
1.2 Sodobni sistemi merjenja uspešnosti	6
1.3 Uravnoteženi sistem kazalnikov	7
1.3.1 Finančni vidik	8
1.3.2 Vidik poslovanja s strankami	9
1.3.3 Vidik notranjih poslovnih procesov	9
1.3.4 Vidik učenja in rasti.....	9
1.3.5 Prednosti uporabe uravnoteženega sistema kazalnikov	11
2 MERJENJE USPEŠNOSTI POSLOVANJA V NEPROFITNIH ORGANIZACIJAH	12
3 MUZEJ KOT PRIMER NEPROFITNE ORGANIZACIJE	21
3.1 Vrednotenje muzejskega dela in merjenje uspešnosti poslovanja v muzeju.....	23
3.1.1 Uporaba uravnoteženega sistema kazalnikov v muzeju.....	27
3.1.2 Uvajanje uravnoteženega sistema kazalnikov	29
3.1.3 Muzej Otago	31
3.2 Muzeji v Sloveniji	33
3.2.1 Zaposleni	37
3.2.2 Načrtovanje in poročanje.....	38
4 URAVNOTEŽENI IZKAZ POSLOVANJA NA PRIMERU IZBRANEGA MUZEJA	39
4.1 Program izbranega muzeja	39
4.2 Financiranje izbranega muzeja.....	40
4.3 Strateško načrtovanje v izbranem muzeju.....	46
4.4 Predlog uravnoteženega sistema kazalnikov	52
4.4.1 Finančni vidik	52
4.4.2 Vidik poslovanja s strankami	56
4.4.3 Vidik notranjih poslovnih procesov	61
4.4.4 Vidik učenja in rasti.....	66
SKLEP	72
LITERATURA IN VIRI	74

KAZALO SLIK

Slika 1: Shema organizacij v skladu s statusno pravno ureditvijo.....	13
Slika 2: Primer strateškega diagrama za muzej	20
Slika 3: Uravnoteženi sistem kazalnikov za neprofitni sektor.....	30
Slika 4: Prikaz povezave uravnoteženega sistema kazalnikov s strateškimi opredelitvami	71

KAZALO TABEL

Tabela 1: Strateški cilji in kazalniki muzeja Otago	33
Tabela 2: Prihodki in odhodki izbranega muzeja 2009-2013 na podlagi podatkov iz izkazov uspeha	41
Tabela 3: Struktura prihodkov po načelu denarnega toka 2009-2013	42
Tabela 4: Pokritost stroškov plač z dotacijo ministrstva	43
Tabela 5: Pokritost splošnih stroškov z dotacijo ministrstva.....	44
Tabela 6: Pokritost programskih stroškov z dotacijo ministrstva.....	46
Tabela 7: Kazalci produktivnosti, gospodarnosti in donosnosti v izbranem muzeju	54
Tabela 8: Primerjava načrtovanih programskih stroškov z uresničenimi	54
Tabela 9: Kazalniki za finančni vidik	56
Tabela 10: Udeleženci nepridobitnih organizacij in njihovi interesi	57
Tabela 11: Kazalniki za vidik poslovanja s strankami.....	61
Tabela 12: Primerjava načrtovanih in uresničenih evidentiranih in inventariziranih predmetov	64
Tabela 13: Primerjava načrtovanih in uresničenih konserviranih in restavriranih predmetov	65
Tabela 14: Kazalniki vidika notranjih poslovnih procesov	66
Tabela 15: Kazalniki vidika učenja in rasti.....	70

UVOD

V preteklosti je bilo bistvo muzejev zbiranje, hranjenje in proučevanje gradiva, šele v zadnjih desetletjih so se muzeji začeli bolj posvečati razstavljanju, izobraževanju in drugim oblikam komuniciranja z javnostmi. V drugi polovici 20. stoletja, za katero je značilen napredek na številnih področjih, so tudi muzeji doživeli veliko sprememb. Weil (2002, str. 1) ugotavlja, da smo bili v malo več kot eni generaciji priča preobrazbi muzejev iz institucij, obrnjenih vase, ki so se ukvarjale predvsem z rastjo, študijem in skrbjo za svoje zbirke, v ustanove, obrnjene navzven, ki si prizadevajo nuditi široko paleto izobraževalnih vsebin posameznikom in skupnostim, ki so njihovo ciljno občinstvo.

Novi muzeji konkurirajo za pozornost obiskovalcev, ki imajo manj časa kot kdaj prej, in trendi spremljanja obiska kažejo, da se morajo boriti za pozornost obiskovalcev. To velja tudi za slovenske muzeje, številni izmed njih so bili prenovljeni po letu 2000, postavljene so bile nove stalne razstave. Slovenski avtorji (Mikuž, 2003; Rovšnik, 2012, 2013; Zdravič Polič, 2013), so pisali o spremenjeni vlogi muzejev v 21. stoletju, uporabi novih tehnologij kot komunikacijskih sredstev za delo v muzejih in postavili v ospredje obiskovalce muzeja. Za uporabo novih tehnologij in komunikacijskih sredstev, pa tudi za vzdrževanje razsežnih muzejskih prostorov, so potrebna dodatna sredstva.

Frey in Mayer (2006, str. 1030) pravita, da organizacijsko okolje, v katerem muzej prejme zadostno količino sredstev za svoje delovanje od države, ne spodbuja muzejev k aktivnostim, ki bi ustvarjale dodatne prihodke in k zniževanju stroškov. Namesto tega vodstva muzejev poudarjajo umetniške, znanstvene in zgodovinske vrednosti ustanov. V Sloveniji se soočamo s proračunskim primanjkljajem in vlade poskušajo varčevati tudi pri financiranju varstva kulturne dediščine. Zato bi bilo potrebno optimalno izkoristiti finančna sredstva, ki jih imajo muzeji na voljo, čas, znanje in sposobnosti zaposlenih.

Mikuž (2003, str. 179) opozarja na pomen spoznavanja z metodami kontrole in načrtovanja v muzeju, ki ju management v muzeju ne bi smel zanemariti. Tudi sama sem v času svoje zaposlitve v muzeju prišla do podobnih ugotovitev, zato želim s svojim magistrskim delom seznaniti upravljavce muzejev z eno izmed metod, ki bi lahko prinesla izboljšave na tem področju.

Organizacije v neprofitnem sektorju imajo po mnenju Kaplana in Nortona (2001, str. 150) tri glavne cilje, ki jih morajo doseči, če hočejo izpolniti svoje poslanstvo. Ustvarjati morajo vrednost s čim manjšimi stroški, pri čemer je potrebno upoštevati tudi stroške, ki se ne nanašajo neposredno na delovanje organizacije, ampak jih organizacija s svojim delovanjem povzroča drugim subjektom. Poskusiti morajo izmeriti vrednost svojih storitev s kazalniki, ki merijo učinke njihovega delovanja. Poskrbeti morajo za poglobljanje in

vzdrževanje podpore organov, ki jim zagotavljajo finančne vire. V primeru, da gre za financiranje s strani države, tako posredno zadovoljujejo tudi interese davkoplačevalcev.

Država, ki jo predstavlja Ministrstvo za kulturo, od muzejev pričakuje, da bodo izčrpno in natančno poročali o porabi sredstev, pripravljali program v skladu s svojim poslanstvom in ocenjevali svojo uspešnost pri doseganju ciljev iz programa. Za ocenjevanje uspešnosti pri doseganju ciljev iz programa, si mora vsak muzej sam oblikovati merila, saj ne obstajajo splošno sprejeti standardi ali metodologija. Ker je sistem uravnoteženih kazalnikov orodje, ki pri oblikovanju kazalnikov izhaja iz strategije organizacije, in pripisuje velik pomen neopredmetenim sredstvom organizacije (Kaplan & Norton, 2004), menim, da je primeren za uporabo v muzejih.

Namen mojega magistrskega dela je, na osnovi strokovne literature proučiti in predstaviti merjenje uspešnosti s pomočjo finančnih in nefinančnih kazalnikov, s poudarkom na merjenju in presojanju uspešnosti v neprofitnih organizacijah. Proučila sem prispevke tujih avtorjev, ki so se ukvarjali s konceptom kakovosti v muzeju, merili za primerjanje muzejev, z vrednotenjem muzejskega dela in uporabo uravnoteženega sistema kazalnikov v muzejih. Teoretično znanje sem uporabila na primeru izbranega slovenskega muzeja, pri čemer sem upoštevala pogoje, ki vplivajo na poslovanje muzejev v Sloveniji. S predlogom sistema uravnoteženih kazalnikov, ki sem ga pripravila, želim seznaniti vodstvo organizacije in ga opozoriti na pomen povezav med procesi v muzeju in medsebojnega sodelovanja med posameznimi oddelki. Spodbuditi želim prenovu nekaterih procesov in opozoriti na pomen sistematičnega zbiranja določenih vrst podatkov ter načrtovanja, kot podpore pri odločanju.

Podrobnejši cilji v teoretičnem delu so, na podlagi domače in tuje strokovne literature, javno dostopnih znanstvenih člankov in spletnih vsebin proučiti in pojasniti:

- merjenje in presojanje uspešnosti poslovanja s finančnimi in nefinančnimi kazalniki,
- uravnoteženi sistem kazalnikov kot eno izmed orodij za spremljanje uspešnosti poslovanja,
- značilnosti neprofitnih organizacij in merjenja uspešnosti v njih,
- vrednotenje muzejskega dela in merjenje uspešnosti poslovanja v muzeju.

Podrobnejši cilji v empiričnem delu so:

- prilagoditi strateški načrt obravnavanega muzeja tako, da sem vanj vključila strateške cilje, ki jih je mogoče povezati z vidiki uravnoteženega sistema kazalnikov,
- na osnovi primarnih podatkov analizirati obravnavani muzej z vseh štirih vidikov uravnoteženega sistema kazalnikov,
- predlagati kazalnike za posamezne vidike delovanja (poslovanja) muzeja in utemeljiti svoj izbor.

V magistrskem delu preverjam naslednje hipoteze.

H1: Z uporabo sistema uravnoteženih kazalnikov bi v muzeju pridobili orodje za presojanje in obvladovanje uspešnosti poslovanja.

H2: Muzej ima neizkoriščene možnosti za izboljšave predvsem na področju notranjih procesov ter učenja in rasti.

H3: Uvedba sistema uravnoteženih kazalnikov bi izboljšala načrtovanje v obravnavanem muzeju.

Metoda, ki sem jo uporabila pri pripravi magistrskega dela, je študija primera. Uporabila sem deduktivni pristop in iz obstoječe teorije pridobila znanje za aplikacijo na konkretnem primeru. Uporabila sem vse štiri metode zbiranja podatkov, ki so značilne za študijo primera:

- analizo primarnih podatkov,
- opazovanje vsakdanjih aktivnosti,
- vključevanje v vsakdanje aktivnosti,
- intervju z vodstvom muzeja.

Kot primarne podatke sem uporabila letna poročila muzeja za obdobje petih let, programe dela in finančne načrte, analize obiska in evalvacije, notranje akte in ostalo interno gradivo. Omejitve pri pripravi magistrskega dela so bile predvsem v pomanjkanju domače strokovne literature s področja spremljanja in obvladovanja uspešnosti v muzeju. Menim, da je izbrani muzej v svojem delovanju značilen za slovensko okolje, zato ga nisem navedla z imenom.

Magistrsko delo vsebuje uvod, štiri vsebinska poglavja in sklep. V uvodu predstavljam namene in cilje magistrskega dela ter uporabljene metode. V prvem poglavju pojasnujem teoretične osnove: kaj so tradicionalni sistemi merjenja uspešnosti, kje so razlogi za nastanek sodobnih sistemov merjenja uspešnosti ter njihove značilnosti, s poudarkom na sistemu uravnoteženih kazalnikov. V drugem poglavju obravnavam vrste in značilnosti neprofitnih organizacij, ter posebnosti spremljanja uspešnosti v njih. V tretjem poglavju predstavljam muzej kot posebno vrsto organizacije, ki ima enotno definicijo zapisano v Statutu mednarodnega muzejskega sveta. Nadaljujem z obravnavo teoretičnih prispevkov na temo vrednotenja muzejskega dela, merjenja in spremljanja uspešnosti v muzejih. Obravnavam prispevke avtorjev, ki so pisali o uporabi uravnoteženega sistema kazalnikov v muzejih, in na kratko predstavim tuji muzej, ki uporablja sistem uravnoteženih kazalnikov. Teoretični del naloge zaključujem z opisom zakonske ureditve in načina financiranja muzejev v Sloveniji ter aktivnosti države, ki bi lahko vplivale na poslovanje muzejev v prihodnosti.

V empiričnem delu predstavljam obravnavani muzej: njegove aktivnosti, rezultate poslovanja, zaposlene in strateško načrtovanje. Na osnovi podatkov iz letnih poročil za obdobje petih let sem izračunala nekatere kazalnike in z njimi skušala utemeljiti potrebo po uvajanju sprememb pri spremljanju uspešnosti in izvajanju nekaterih procesov. Strateški načrt sem razdelila na pet strateških pobud in jim skušala določiti cilje, ki bodo merljivi in bodo obenem tudi vsebovani v enem izmed vidikov uravnoteženega sistema kazalnikov. V okviru vsakega izmed štirih vidikov sem pojasnila izbor predlaganih kazalnikov in načine zbiranja podatkov. Magistrsko delo zaključujem s sklepnimi ugotovitvami in priporočili.

1 MERJENJE IN PRESOJANJE USPEŠNOSTI POSLOVANJA

Vsaka organizacija potrebuje informacije o svojem poslovanju, če si želi zagotoviti obstoj na dolgi rok. Spremljati je potrebno porabo sredstev, načrtovati aktivnosti in vire za pokrivanje stroškov poslovnega procesa. V nadaljevanju predstavljam tradicionalne in sodobne sisteme merjenja uspešnosti s poudarkom na sistemu uravnoteženih kazalnikov.

1.1 Tradicionalni sistemi merjenja uspešnosti

V podjetjih je temeljni motiv gospodarjenja ustvarjanje vrednosti za lastnike, v neprofitnem sektorju so organizacije ustanovljene za zadovoljevanje potreb v družbi. Ne glede na vrsto organizacije, obstaja vedno zunanji udeleženec (lastnik, nadzorni organ), ki mu je potrebno poročati in ki pričakuje gospodarno ravnanje z vloženimi sredstvi. Temeljno načelo gospodarjenja je mogoče izraziti na dva načina: doseči želimo maksimalni rezultat z danimi sredstvi, ali dani rezultat z minimalnimi sredstvi, pri čemer nas bolj kot absolutna velikost rezultata, zanima razmerje med rezultatom in vloženim sredstvi (Tekavčič, 2002, str. 667).

Informacije o uspešnosti poslovanja so temelj za sprejemanje poslovnih odločitev, organizacije jih potrebujejo tako za sprejemanje sprotnih taktičnih odločitev, kot pri iskanju odgovorov na strateška vprašanja, zato morajo biti informacije kakovostne (Tekavčič, 2002, str. 665; Peljhan, 2012, str. 45). V najširšem smislu poslovna uspešnost (angl. *business effectiveness*) pomeni delati prave stvari, za razliko od učinkovitosti (angl. *effectiveness, efficiency*), ki pomeni, delati stvari pravilno. Opredelitev uspešnosti je tesno povezana s cilji organizacije, učinkovitost pa vpliva na to, kako organizacija uresničuje zastavljene cilje. Uspešnost poslovanja je potrebno najprej meriti z izbranim kazalnikom, nato pa še presojati, ali kazalnik, ki smo ga izbrali, kaže pravo sliko o uspešnosti poslovanja. Za celovito presojo je potrebno uporabiti več kazalnikov, ki uspešnost poslovanja osvetlijo z različnih zornih kotov (Tekavčič, 2002, str. 665-666).

Kazalnik poslovanja je relativno število, ki ga dobimo s primerjavo dveh velikosti in ga lahko prikažemo v obliki koeficienta (razmerja med dvema ali več spremenljivimi količinami), indeksa (razmerja med dvema istovrstnima količinama, izraženega v odstotku), ali v obliki deleža od celote. Kazalec poslovanja je širši pojem, ki zajema tudi informacije, ki so izražene absolutno. Najbolj znan kazalec uspešnosti poslovanja je dobiček, iz njega izvedeni kazalniki pa na primer: dobiček na delnico, dobiček v primerjavi s sredstvi, delež dobička v prihodkih (Tekavčič, 2002, str. 666). Anglosaška tradicija se je pri merjenju in presojanju uspešnosti poslovanja opirala predvsem na dobiček kot temeljni cilj poslovanja vsakega podjetja, med tem ko je evropska tradicija obravnavala to vprašanje bolj celovito in razvila tri delne kazalnike za merjenje uspešnosti poslovanja: produktivnost dela, ekonomičnost (gospodarnost) in rentabilnost (donosnost). Tekavčič (2002, str. 668) opredeli načelo produktivnosti kot zahtevo, dosega čim večje količine poslovnih učinkov v enoti delovnega časa, načelo ekonomičnosti kot zahtevo po čim nižjih stroških na enoto poslovnega učinka in načelo rentabilnosti kot zahtevo po doseganju čim večjega čistega rezultata (dobička) po enoti založenega kapitala (z vidika lastnika), ali sredstev (z vidika podjetja kot celote). Za vsako izmed načel je mogoče uporabiti različne kazalnike, za katere je značilno, da se večinoma izračunavajo na osnovi podatkov iz računovodstva, ki pa je le eden izmed informacijskih sistemov v organizaciji. Podatki iz računovodstva so na voljo po prejemu ustreznih listin in opravljenem knjiženju, večinoma z določenim zamikom.

V sodobnem poslovnem okolju, kjer raste pomen dejavnikov, ki jih ni mogoče vrednostno izraziti, na primer znanja in sposobnosti zaposlenih, inovativnosti in organizacijske klime, je bilo tradicionalno merjenje uspešnosti prepoznano kot nezadostno iz več razlogov, ki jih navaja Rejc Buhovac (2011, str. 148):

- Tradicionalno merjenje uspešnosti je predvsem računovodsko, ima izrazit poudarek na vrednostno izraženih kazalcih, ne zajema strateško pomembnih področij, ki jih je težko denarno ovrednotiti.
- Tradicionalni kazalniki uspešnosti, ki temeljijo na dobičku, so podvrženi vplivu nekaterih računovodskih tehnik.
- Večina kazalcev je izračunanih na podlagi računovodskih izkazov in odražajo rezultate poslovanja, manj pa dejavnike uspešnosti.
- Za tradicionalno merjenje uspešnosti poslovanja velja, da se metodološko opira predvsem na analizo poslovanja, ki je kratkoročna in ni kontinuiran analitični proces.
- Tradicionalno merjenje uspešnosti je usmerjeno v preteklost.
- Tradicionalno merjenje uspešnosti ni povezano s strateškim managementom organizacije. Tradicionalni kazalniki ne omogočajo merjenja uspešnosti z vidika uresničevanja strategije, kot tudi ne ugotavljanja, ali je zastavljena strategija prava.

Tradicionalni finančni kazalniki so merilo uspešnosti predvsem z vidika lastnika, v sodobnem poslovnem okolju pa vse bolj prihaja v ospredje vidik kupca in drugih udeležencev. Na osnovi kazalnikov, ki kažejo uspešnost v preteklem obdobju in temeljijo na dobičku, ni mogoče soditi, kako bo podjetje poslovalo v prihodnosti. V nekaterih primerih so ugodni kazalniki ekonomičnosti in rentabilnosti posledica zunanjih okoliščin, povečanja ali zmanjšanja povpraševanja, deviznih tečajev.

1.2 Sodobni sistemi merjenja uspešnosti

Nekaterih ciljev ni mogoče izraziti v denarnih zneskih, ampak je treba uporabiti druge merske enote, zato so se pričeli uporabljati nefinančni kazalniki, ki so izraženi v fizični enoti mere ali opisno. Tekavčič (2002, str. 676) pravi, da lahko povečamo informacijsko vrednost kratkoročnih finančnih kazalnikov tako, da jih dopolnimo s takšnimi kazalniki, ki bodo pojasnili razloge za njihove dosežene vrednosti. Tako pridobimo informacije, na osnovi katerih se odločimo za ukrepe, ki jih je treba izvesti danes za jutri, da bi dosegli boljše rezultate v prihodnje. Rejc Buhovac (2011, str. 149) meni, da so nefinančni kazalniki, s katerimi spremljamo strateško pomembne dejavnike optimistični in usmerjeni v prihodnost, ter omogočajo vpogled v tiste dele poslovanja, ki v računovodskih izkazih niso zajeti, po drugi strani pa opozarjajo na izvor problemov v procesu ustvarjanja vrednosti in uresničevanja strategije.

Zasnova in vpeljava ustreznega sistema za merjenje uspešnosti poslovanja je naloga, ki zahteva veliko truda in predanosti ter ustrezno informacijsko podporo (Epstein & Rejc Buhovac, 2009, str. 52). Izkušnje so pokazale, da kolikor so tovrstni sistemi uvedeni in uporabljeni, pomagajo managementu v procesu odločanja in vplivajo pozitivno na uspešnost organizacije. Peljhan (2012, str. 45) meni, da v sodobnem času ni težava pomanjkanje informacij, ampak njihova ustreznost. Če v podjetju neustrezno pojmujejo učinkovitost in uspešnost, sprejemajo odločitve na napačnih predpostavkah.

Merjenje in obvladovanje uspešnosti in učinkovitosti poslovanja je povezano z managerskim nadzorom. Sodobni managerski nadzor se nanaša na integrirano uporabo načrtovanja, oziroma predračunavanja (angl. *budgeting*) in sodobnih managerskih orodij, na primer koncepta stroškov po aktivnostih poslovnega procesa (angl. *activity based costing* – ABC), poslovođenja na temelju analize aktivnosti (angl. *activity based management* – ABM), uravnoveženega izkaza poslovanja (angl. *balanced scorecard*), benchmarkinga in drugih (Peljhan 2012, str. 44). Gre za formalne sisteme nadzora, ki jih managerji uporabljajo za spremljanje ciljev podjetja ter izvajanje korektivnih ukrepov v primeru ugotovljenih negativnih odmikov dejansko doseženega od načrtovanega (Peljhan, 2012, str. 47). Managerski sistemi nadzora imajo še en vidik: delujejo interaktivno, upoštevajo povratne informacije in informacije iz okolja. Zaradi prilagajanja poslovnemu okolju, naj bi se izbrani kazalniki uspešnosti vsakih nekaj let revidirali. Peljhan (2012, str. 48) pravi, da managerski sistemi nadzora spodbujajo učenje in izboljševanje poslovnih

procesov ter opuščanje starih vzorcev v podjetju, s tem pa vplivajo na kulturo v podjetju. Pomembno je poznavanje in razumevanje procesa obvladovanja učinkovitosti in uspešnosti s strani managerjev in drugih zaposlenih, zato da se vzpostavi pozitiven odnos do obvladovanja učinkovitosti in uspešnosti in s tem povezanih sprememb (Peljhan, 2012, str. 52).

Navedena orodja managerskih sistemov nadzora se uporabljajo že vrsto let in so preizkušena, kot meni Kavčič (2005, str. 37), pa je najbolj znana in formalizirana rešitev spremljanja uspešnosti poslovanja s kombinacijo finančnih in nefinančnih kazalnikov uravnoteženi sistem kazalnikov. Poleg uporabnosti za merjenje uspešnosti poslovanja, se je uravnoteženi sistem kazalnikov izkazal tudi kot nepogrešljivo orodje za pojasnjevanje, posredovanje in uresničevanje strategije organizacije.

1.3 Uravnoteženi sistem kazalnikov

Uravnoteženi sistem kazalnikov sta razvila Robert S. Kaplan in David P. Norton v sodelovanju z managerji iz številnih ameriških podjetij v 90. letih prejšnjega stoletja. Izhajala sta iz predpostavke, da zgolj spremljanje finančne uspešnosti ne zadošča potrebam podjetij v informacijski dobi, ki se želijo razvijati in ostati uspešna v hitro spreminjajočih se razmerah. Finančno računovodski kazalniki, izvedeni iz dobička, ne zajemajo neopredmetenih in intelektualnih sredstev podjetja, učinkovitosti procesov, motiviranosti zaposlenih in zvestobe strank. Podjetje ima lahko zaradi naložb v nove zmogljivosti, raziskovanje ali usposabljanje zaposlenih kratkoročno slabše poslovne rezultate, v prihodnosti pa boljšo perspektivo zaradi novih produktov, ki jih ustvarja s temi naložbami. Vsako podjetje meri tudi nefinančne kazalnike v takšni ali drugačni obliki za pridobivanje informacij in odločanje o poslih. Kaplan in Norton sta v svojem sistemu ohranila finančne kazalnike uspešnosti, ki so uporabni za merjenje ekonomskih posledic preteklih ukrepov in jim dodala nefinančne, izhajala pa sta iz poslanstva in strategije podjetja.

»Uravnoteženi sistem kazalnikov pretvarja poslanstvo in strategijo v cilje in kazalnike, razvrščene v štiri vidike: finančni, poslovanje s strankami, notranji poslovni procesi ter učenje in rast. Uravnoteženi sistem kazalnikov zagotavlja okvir, neke vrste jezik za posredovanje poslanstva in strategije, merjenje uporablja za obveščanje zaposlenih o gibalih trenutnega in prihodnjega uspeha.« (Kaplan & Norton, 2000, str. 36).

V nadaljevanju povzemam značilnosti sistema uravnoteženih kazalnikov na osnovi dela Kaplana in Nortona (2000, str. 53-176). Priporočljivo je določiti od 15 do 25 povezanih finančnih in nefinančnih kazalnikov za vse štiri vidike, ki so povezani s strategijo. Organizacije poleg tega še vedno uporabljajo tudi druge kazalnike, ki pa so namenjeni sprotnemu nadzoru nad poslovanjem. Uravnoteženi sistem kazalnikov uporabljamo na ravni organizacije kot celote, če gre za manjšo organizacijo. V primeru velikih podjetij, ki poslujejo v različnih panogah, lahko oblikujemo uravnoteženi sistem kazalnikov po

posameznih organizacijskih enotah, če izpolnjujejo določene pogoje. Idealna strateška poslovna enota ima lastne izdelke in stranke, tržne in distribucijske ter proizvodne zmogljivosti, predvsem pa je pomembno, da ima strategijo. Kaplan in Norton imenujeta tak del podjetja strateška poslovna enota. Ko se sestavi uravnoteženi sistem kazalnikov za strateško poslovno enoto, se lahko oblikuje tudi za posamezne organizacijske enote: oddelke in funkcijske enote.

Pomembni so izbor kazalnikov po posameznih vidikih in vzročno posledične zveze med njimi. Tako je na primer donosnost vložnega kapitala finančni kazalnik z zamikom, gibal tega kazalnika pa je povečana prodaja. Kot ciljne vrednosti kazalnikov lahko določimo na primer: želeni odstotek donosnosti vložnega kapitala, želeni skupni obseg prodaje ali odstotek povečanja prodaje. Povečana prodaja je lahko rezultat ponovnih nakupov starih strank ali pridobivanja novih strank, oboje je mogoče izraziti s kazalci kot število nakupov v določenem obdobju, ali povečanje števila strank v določenem obdobju. Povečanje nakupov je povezano z notranjimi poslovnimi procesi pri organizaciji prodaje, reševanjem reklamacij in razvojem novih izdelkov. Rezultati na teh področjih so povezani z zadnjim vidikom uravnoteženega sistema kazalnikov, vidikom učenja in rasti. Zaposleni z ustreznimi znanji ter pozitivnim odnosom do delodajalca bodo prispevali nove rešitve na svojih področjih delovanja. Osnovni kazalniki rezultatov, na primer: dobičkonosnost, tržni delež, zadovoljstvo strank, ohranjanje strank in sposobnost zaposlenih, imajo časovni zamik in se uporabljajo v različnih organizacijah, ne glede na panogo, gibala uspešnosti poslovanja, ki so vnaprejšnji kazalniki, pa so navadno značilna za posamezno poslovno enoto. »Dober uravnoteženi sistem kazalnikov mora vsebovati ustrezen splet rezultatov (kazalniki z zamikom) in gibal poslovanja (vnaprejšnji kazalniki), ki so prilagojeni strategiji poslovne enote.« (Kaplan & Norton, 2000, str. 160).

1.3.1 Finančni vidik

Finančni kazalniki se močno razlikujejo na vsaki stopnji življenjskega cikla poslovne enote. Kaplan in Norton (2000) ločita tri stopnje: rast, zrelost in upadanje. V fazi rasti ima poslovna enota nove izdelke s potencialom, potrebuje dodatna vlaganja, da osvoji tržišče, zato ima lahko negativni denarni tok in nizko donosnost. Splošni finančni cilji bodo v tem primeru stopnje rasti prihodkov ali stopnje rasti prodaje na ciljnih trgih. V fazi zrelosti so poslovne enote še privlačne za vlaganje, dosecati morajo visoke stopnje donosov na vloženi kapital, zato so primerni finančni cilji povezani s prihodki od poslovanja ali pričakovanim dobičkom. V fazi upadanja so podjetja manj primerna za vlaganje, doseči je treba največje možno vračanje denarja v podjetje, splošna končna finančna cilja v tem primeru sta denarni tok iz poslovanja in zmanjšanje obratnih sredstev. Ne glede na to, na kateri stopnji je poslovna enota, je potrebno upoštevati tudi obvladovanje tveganja. Mogoče je opredeliti s tem povezan finančni cilj, na primer usmeritev stran od ozkega kroga strank ali regije poslovanja.

1.3.2 Vidik poslovanja s strankami

Organizacije v svoje izjave o viziji in poslanstvu običajno zapišejo željo, da bi bile najboljše v zagotavljanju vrednosti za svoje stranke. To pomeni, da se zavedajo, da se je v času, ko je na številnih področjih izjemno bogata ponudba, potrebno osredotočiti na pričakovanja odjemalcev. Pričakovanja je mogoče ugotavljati z orodji tržnih raziskav in na osnovi ugotovitev oblikovati ponudbe za ciljne skupine strank. Če v podjetju zagotovijo ustrezne ponudbe in prodajo, je posledica večja uspešnost na finančnem področju. Potem, ko podjetja opredelijo svoje ciljne skupine strank, lahko oblikujejo cilje in kazalnike uspešnosti na teh ciljnih segmentih. Kaplan in Norton (2000) navajata, da običajno uporabljajo dva tipa kazalnikov za vidik poslovanja s strankami.

Osnovno skupino kazalnikov: zadovoljstvo strank, tržni delež, ohranjanje strank, pridobivanje strank in dobičkonosnost strank, uporabljajo skoraj vsa podjetja. Drugi tip kazalnikov so gibalna uspešnosti, na primer merjenje rezultatov ponudb, namenjenih ciljnim strankam, od katerih poslovna enota pričakuje največjo rast in dobičkonosnost. Kaplan in Norton (2000) pravita, da imajo vse ponudbe skupne značilnosti, ki jih je mogoče razporediti v tri kategorije, znotraj katerih je mogoče oblikovati kazalnike. Te kategorije so: značilnosti izdelkov/storitev, odnos s strankami, imidž in ugled.

Lastnosti izdelkov in storitev vključujejo funkcionalnost izdelka/storitve, njegovo ceno in kakovost. Kot primer kazalnika kakovosti lahko navedemo odstotek reklamacij. Odnos s strankami je mogoče meriti z naključnim preverjanjem z vprašalnikom pri strankah, potem ko se opredeli, kateri so elementi ustreznega odnosa. Imidž je mogoče meriti s tržnim deležem za poslovno enoto ključnih izdelkov/storitev, ki naj bi navzven predstavljale imidž poslovne enote.

1.3.3 Vidik notranjih poslovnih procesov

Običajno podjetja najprej opredelijo cilje in kazalnike uspešnosti za finančni vidik in vidik poslovanja s strankami, nato pa za procese, ki vodijo do izpolnjevanja teh ciljev. Če je podjetje opredelilo segment strank in nov produkt, s katerim bi želeli zadovoljiti njihove potrebe, se zdaj posvetijo procesom na področju razvoja izdelka, proizvodnje, prodaje in poprodajnih storitev. Obstoječe procese je mogoče izboljševati, tako da poskušamo doseči večjo kakovost izdelkov, stroškovno učinkovitost ali skrajšati čas trajanja procesov. Tako podjetje poskuša doseči večjo operativno učinkovitost. Včasih je potrebno notranje poslovne procese preoblikovati ali postaviti na novo, da bi prišli do zastavljenih ciljev.

1.3.4 Vidik učenja in rasti

Izboljšave poslovnih procesov so neposredno povezane z znanjem in motiviranostjo zaposlenih, ki sodelujejo v poslovnih procesih, zato so potrebna vlaganja v njihovo znanje. Organizacije morajo vlagati v svojo infrastrukturo, ljudi, sisteme in postopke, da bi dosegle

cilje finančne rasti. Vidik učenja in rasti lahko razdelimo na glavne kategorije: sposobnosti zaposlenih, zmogljivosti informacijskih sistemov, motivacija, avtonomnost in usklajevanje, ne glede na vrsto organizacije in panogo v kateri deluje.

Za merjenje uspešnosti zaposlenih so ključni kazalniki: zadovoljstvo zaposlenih, ohranjanje zaposlenih v organizaciji in produktivnost zaposlenih. Zadovoljstvo z delom v organizaciji in splošna morala zaposlenih sta izredno pomembna za organizacijo, saj vplivata na produktivnost, kakovost in širšo ponudbo storitev. Potencialno je vsak stik zaposlenega s stranko priložnost, da se poveča zanimanje stranke za organizacijo ali izboljša vtis o njej. Kaplan in Norton (2000) opozarjata, da je morala zaposlenih posebej pomembna v storitvenih organizacijah, kjer se pogosto srečajo s strankami najslabše usposobljeni in najslabše plačani zaposleni. Zadovoljstvo zaposlenih je mogoče meriti z raziskavami, s katerimi se določi stopnja zadovoljstva na osnovi petih meril, ki jih predlagata Kaplan in Norton (2000, str. 139) in jih navajam v zadnjem poglavju pri obravnavi izbranega muzeja.

Zvestoba zaposlenih je pomembna, ker zaposleni, ki v podjetju ostanejo dlje, bolje poznajo podjetje in stranke, nezaželeni odhodi pomenijo izgubo za organizacijo. Ohranjanje zaposlenih se lahko meri z odstotkom zamenjav na ključnih delovnih mestih. Produktivnost zaposlenih je najpreprosteje meriti s prihodki na zaposlenega, pri čemer je mogoče višjo produktivnost doseči s povečanjem prihodkov ob enakem številu zaposlenih, ali enako velikih prihodkih ob nižjem številu zaposlenih. Pri tem kazalniku je lahko problematično, da ni upoštevan vpliv stroškov. Zmanjšanje števila zaposlenih je mogoče nadomestiti z zunanjim opravljanjem storitev, kar povzroči dodatne stroške. Informacijski sistemi so pomembni za vidik zaposlenih, ker zaposleni potrebujejo pravočasne in natančne informacije pri delu.

Znanja in informacije, ki jih potrebujejo zaposleni na posameznih delovnih mestih, je mogoče opredeliti in oceniti njihovo doseganje z numeričnimi vrednostmi, tako dobimo ustrezne kazalnike. Delovno ozračje mora biti spodbudno za zaposlene, imeti morajo občutek, da bodo njihovi predlogi upoštevani, sicer ne bodo predlagali nobenih izboljšav delovnih procesov. Pri usklajevanju osebnih ciljev zaposlenih s cilji organizacije poskušamo za vsakega zaposlenega najti osebni cilj, ki bi bil v skladu s cilji, ki jih je za njegovo delovno enoto postavil odgovorni manager v procesu oblikovanja uravnoteženega sistema kazalnikov. Kazalnik uspešnosti uresničevanja tega cilja je lahko odstotek zaposlenih, katerih cilji so usklajeni s cilji organizacije. Na prvih stopnjah uvajanja sistema uravnoteženih kazalnikov je mogoče meriti tudi odstotek zaposlenih, ki poznajo in razumejo vizijo podjetja. V kategorijo usklajevanja sodi tudi sodelovanje zaposlenih v delovnih skupinah, timsko in projektno delo. Kazalniki za merjenje uspešnosti so v tem primeru odstotki zaposlenih, ki sodelujejo v projektnih timih, in njihovo zadovoljstvo s tako opravljenim delom.

1.3.5 Prednosti uporabe uravnoteženega sistema kazalnikov

Pri raziskovanju uspešnih podjetij, ki so uporabila uravnoteženi sistem kazalnikov, sta Kaplan in Norton (2001, str. 22-30) ugotovila vzorec doseganja strateške usmerjenosti in usklajevanja, čeprav je vsaka organizacija k uvajanju sistema pristopila drugače. Ugotovljeni vzorec sta strnila v pet načel.

- **Prvo načelo: preoblikovanje strategije v dejanja.** Hitrost, s katero so nove strategije prinesle rezultate, je pričala o tem, da so podjetja izkoristila sposobnosti in sredstva (opredmetena in neopredmetena), ki so jih imela, saj v kratkem času še ne bi mogla imeti takšne koristi od novih naložb. Kaplan in Norton (2001) menita, da so nove strategije in uravnoteženi sistem kazalnikov odkrili sredstva, ki so bila skrita (zamrznjena) v stari organizaciji. Uravnoteženi sistem kazalnikov je okvir za opisovanje in posredovanje strategije na dosleden in razumljiv način (Kaplan & Norton, 2001, str. 23). Na osnovi sodelovanja z vodstvenimi ekipami podjetij, sta Kaplan in Norton sestavila novo ogrodje, ki sta ga imenovala »strateški diagram« in je obsežen ustroj vzorčno-posledičnih povezav za opisovanje strategij (Kaplan & Norton, 2001, str. 24).
- **Drugo načelo: uskladitev organizacije s strategijo.** Tradicionalno so organizacije oblikovane okoli specializiranih funkcij, kot so proizvodnja, finance, prodaja in nabava. Vsaka izmed funkcij ima svoje znanje, jezik in kulturo, zato prihaja v usklajevanju in komuniciranju med njimi do težav. Strateško usmerjene organizacije premagujejo take ovire. Poslovne enote in službe se povežejo s strategijo prek skupnih nalog in ciljev, ki prežemajo njihove sisteme uravnoteženih kazalnikov. Vse uspešne organizacije uporabljajo uravnoteženi sistem kazalnikov po vsej svoji strukturi, da bi zagotovile, da vsota celote presega vsoto posameznih delov (Kaplan & Norton, 2001, str. 25).
- **Tretje načelo: strategija kot vsakodnevno delo.** Organizacije so posredovale strategijo in uravnoteženi sistem kazalnikov celovito do najnižjih ravni. Posamezniki in oddelki na nižjih ravneh so razvili svoje cilje v luči širših ciljev. Odkrili so področja, kjer lahko prispevajo k razvoju organizacije, zunaj svojih funkcijskih odgovornosti. Uspešne organizacije so povezale nagrajevanje zaposlenih z uravnoteženim sistemom kazalnikov (Kaplan & Norton, 2001, str. 26) .
- **Četrto načelo: strategija kot nenehen proces.** Uspešne organizacije so začele povezovati strategijo s procesom načrtovanja. Ugotavljali so, s katerimi strateškimi pobudami so povezani posamezni finančni kazalniki. Ugotovili so, da potrebujejo dve vrsti finančnega načrta, strateški finančni načrt in operativni finančni načrt. Tako kot želi uravnoteženi sistem kazalnikov zaščititi dolgoročne pobude pred kratkoročnimi podoptimizacijami, mora proces finančnega načrtovanja zaščititi dolgoročne pobude

pred pritiski in zahtevami po kratkoročnih finančnih rezultatih (Kaplan & Norton, 2001, str. 27). Razvil se je tudi proces učenja in prilagajanja strategije, potem ko so organizacije prejele povratne informacije o doseženem napredku.

- **Peto načelo: spodbujanje sprememb z vrha organizacije.** Strategija zahteva spremembe v vsakem delu organizacije. Voditelji organizacije morajo biti energični vodje procesa, sicer se spremembe ne bodo zgodile. V prvi fazi procesa, med spodbujanjem, je treba organizaciji pojasniti, zakaj je sprememba potrebna. Zaposlene je potrebno ogreti za novosti. Ko proces že teče, morajo vodilni spreminjati obstoječe managerske sisteme, da bi utrdili napredek in okrepili spremembe. Uravnoteženi sistem kazalnikov je opisoval strategijo, medtem ko je managerski sistem povezoval vsak del organizacije s strateškim uravnoteženim sistemom (Kaplan & Norton, 2001, str. 30).

Deffenbaugh (2011, str. 4) meni, da lahko prednosti uporabe uravnoteženega sistema kazalnikov strnemo v naslednje točke:

- sistem uravnoteženih kazalnikov razlaga strategijo organizacije na način, ki prepriča tiste, ki jo morajo uresničevati,
- identificira in pojasni vzročno posledične zveze med gibalni in kazalniki rezultatov,
- poskrbi, da so finančni in nefinančni kazalniki uravnoteženi,
- identificira kritične dejavnike za uresničevanje strateških ciljev,
- skozi skupno projektno delovanje poveže vodstvo podjetja,
- je lahko poleg sistema nadzora tudi učinkovit sistem komuniciranja, informiranja in učenja.

2 MERJENJE USPEŠNOSTI POSLOVANJA V NEPROFITNIH ORGANIZACIJAH

»Neprofitne organizacije so najpogostejše ustanovljene z namenom, da bi zagotovile storitve, ki jih širša družba spozna za zelo dragocene in jih profitno usmerjene organizacije ne morejo, ali nočejo zagotavljati širši družbi,« (Dimovski, 2002, str. 695). Izraz neprofitne organizacije vključuje različne organizacijske oblike in veliko število različnih dejavnosti. Poleg izraza neprofitne organizacije sta pri različnih avtorjih v uporabi izraza nepridobitne ali nedobičkonosne organizacije. Sama sem se odločila uporabljati izraz neprofitne organizacije, razen v primerih ko citiram avtorje, ki so uporabili drug izraz.

Tavčar (2005, str. 153) uporablja izraz nepridobitne organizacije (javne, napol javne in zasebne), ki obstajajo in delujejo zato, da dosega ne nepridobitne smotre in cilje. Če v poslovanju ustvarijo dobiček (presežek), ga obvezno vložijo v poslovanje, ne pa izplačajo lastnikom in ustanoviteljem. Tavčar in Trunk Širca (1998, str. 6-7) razvrščata nepridobitne organizacije glede na ustanovitelje in vlogo države v njih in štejeta organizacije, ki jih

ustanovi država za javne, druge pa za zasebne ali napol javne. Razvrstitev je podrobneje prikazana na Sliki 1.

V zvezi z neprofitnimi organizacijami se pogosto uporablja izraz javni sektor, ki ga lahko opredelimo kot javno upravo (ministrstva, občine, agencije) ter tisti del neprofitnih organizacij, ki so jih ustanovile država ali lokalne skupnosti za zadovoljevanje potreb državljanov na področjih kot so zdravstvo, šolstvo, kultura, socialno varstvo (javni zavodi). V tem primeru gre za ožjo definicijo javnega sektorja na podlagi Zakona o sistemu plač v javnem sektorju (Ur.l. RS, št. 108/2009-UPB13, 8/2010 Odl.US:U-I-244/08-14, 13/2010, 16/2010 Odl.US: U-I-256/08-27, 50/2010 Odl.US: U-I-266/08-12, 59/2010, 85/2010, 94/2010-ZIU, 107/2010, 35/2011, 110/2011-ZDIU12, 27/2012 Odl.US: U-I-249/10-27, v nadaljevanju ZSPJS) in Zakona o javnih uslužbencih (Ur.l. RS, št. 63/2007-UPB3, 65/2008, 69/2008-ZTFI-A, 69-2008-ZZavar-E, 74/2009 Odl. US U-I-136/07-13 v nadaljevanju ZJU).

Slika 1: Shema organizacij v skladu s statusno pravno ureditvijo

Nepriidobitne organizacije	Priidobitne organizacije
JAVNE ORGANIZACIJE	
• Organi in organizacije, ki izvajajo funkcije države • Organi lokalnih skupnosti • Javni zavodi: šole, bolnišnice, zavodi za zaposlovanje, zavodi za zdravstveno zavarovanje ipd. • Javni gospodarski zavodi: Agencija za radio-aktivne odpadke, Center za promocijo turizma ipd.	• Javno podjetje
NA POL JAVNE ORGANIZACIJE	
• Gospodarske zbornice • Obrtne zbornice	• Javna podjetja z udeležbo zasebnega kapitala • Zasebna podjetja s koncesijo
ZASEBNE ORGANIZACIJE	
• Zavodi • Zadruge • Gospodarska interesna združenja • Politične stranke • Društva • Ustanove • Verske skupnosti • Sindikati • Poklicna združenja • Dobrodelne organizacije • Organizacije potrošnikov	• Podjetja • Samostojni podjetniki • Gospodarske družbe: osebne, kapitalske • Povezane družbe • Banke • Zavarovalnice

Vir: I.M.Tavčar & N.Trunk Širca, Management nepriidobitnih organizacij, 1998, str.7.

Neprofitne organizacije pridobivajo sredstva iz različnih virov, med katere sodijo predvsem: javni viri financiranja v različnih oblikah, donacije posameznikov in pravnih oseb, članarine ter plačila za opravljene storitve in dobavljeno blago. Razmerje med posameznimi viri je odvisno od vrste organizacije in nalog, ki jih opravlja, za vse pa je značilno, da so odvisne od razmer v okolju, zato je potrebno poznati različne strategije pridobivanja sredstev, prav tako pa tudi prednosti in slabosti prevelike odvisnosti od ene vrste virov. Ko se odločijo, da bodo kandidirale za javna sredstva, se organizacije delno odpovejo avtonomnosti v zameno za stabilnejši vir prihodkov (Dimovski, 2002, str. 703-704). Na drugi strani je večji delež zasebnih prispevkov praviloma povezan z nihanjem višine prihodkov, pojavi pa se tudi nevarnost povečanja vpliva velikih donatorjev na cilje organizacije.

Enako kot profitne, morajo tudi neprofitne organizacije delovati v svetu, ki se zelo hitro spreminja v tehnološkem smislu, tudi na njihovih področjih delovanja prihaja do večje konkurence, uporabniki postajajo bolj zahtevni, financerji pričakujejo večjo odgovornost poslovanja, zato je dolgoročni obstoj neprofitnih organizacij odvisen od njihove sposobnosti prilagajanja (Niven, 2003, uvod). Naloga vodilnih v neprofitnih organizacijah je poskrbeti, da so na voljo zadostna sredstva, poleg tega pa se morajo zavedati finančnega zdravja organizacije in delovati v skladu z zmožnostmi (Dimovski, 2002, str. 711).

V preteklosti so se neprofitne organizacije pri spremljanju uspešnosti poslovanja ukvarjale predvsem z naslednjimi področji (Niven, 2003, str. 30):

- spremljanje porabe dodeljenih finančnih virov,
- beleženje kvantitativnih rezultatov svojega delovanja (število opravljenih storitev, število obiskovalcev),
- preverjanje, ali delujejo v skladu s sprejetimi standardi, kolikor obstajajo za njihovo področje,
- spremljanje in analize uporabnikov storitev in njihovega zadovoljstva,
- oblikovanje in spremljanje ključnih indikatorjev poslovanja.

Navedene metode spremljanja uspešnosti so po mnenju Nivena (2003, str. 32) pomanjkljive, ker ne dajejo odgovora na temeljni vprašanje: » Ali s tem, kar počnemo, spreminjamo svet na bolje? Je to, kar počnemo tisto, kar družba potrebuje?«

Epstein in Rejc Buhovac (2009, str. 5) razmišljata podobno kot Niven. Neprofitne organizacije se pri svojem poročanju pogosto osredotočijo na tiste podatke, ki jih je mogoče izraziti številsko: poročanje o porabi glede na sprejeti proračun, razmerje med prihodki in odhodki, razmerja in deleži posameznih vrst stroškov. O uresničevanju poslanstva organizacije je težko poročati predvsem takrat, kadar poslanstvo in strategija

nista dovolj jasno opredeljena in niso postavljena merila za spremljanje vpliva organizacije na okolje (angl. *social input measures*) in udeležence v organizaciji.

Gilhespy (1999, str. 222-231) je proučeval kulturne centre, ki jih financirajo lokalne in regionalne oblasti. Organizacije, ki jih je obravnaval, so izvajale podobne programe, vendar so delovale na območjih z različno demografsko strukturo, pa tudi cilji njihovega delovanja so bili različni. Nekatere obravnavane organizacije sploh niso imele jasno definiranih ciljev. Gilhespy (1999, str. 226) pravi, da se mora merjenje uspešnosti izvajati v skladu s specificiranimi cilji posamezne organizacije na vnaprej dogovorjen način in v dogovorjenem obdobju.

Pri presojanju o uspešnosti delovanja neprofitne organizacije je treba upoštevati, da vpliv, ki ga ima organizacija na svoje okolje, v nekaterih primerih ni takoj viden ali pa ga ni mogoče izmeriti. Težko je izmeriti, kakšne pozitivne posledice bo imelo delovanje humanitarne organizacije ali kulturne ustanove, merimo lahko le poslovne učinke njihovega delovanja, kot na primer število razdeljenih humanitarnih paketov, ali število obiskovalcev prireditve. Rejc Buhovac (2011, str. 147) pojasnjuje razliko med izrazoma merjenje in ocenjevanje, ki se uporabljata pri presojanju uspešnosti neprofitne organizacije: »Kazalci glede na svojo vsebino omogočajo ugotavljati stanje ali spremembe v stanju različnih pomembnih pojavov in so lahko rezultat merjenja ali ocenjevanja. Če je enota mere natančno določena in imamo na voljo orodje, s katerim merimo, govorimo o merjenju (angl. *measurement*), če pa orodja nimamo, govorimo o ocenjevanju ali vrednotenju (angl. *evaluation*).«

Potreba po vrednotenju na področju javne porabe je nastala zaradi omejenih sredstev. »Vrednotenje je sestavina javnega upravljanja, ki si prizadeva uravnovesiti posebne in splošne interese v družbi na strokovno utemeljen in demokratično podprt način, torej z upoštevanjem različnih, četudi nasprotnih družbenih vrednot oz. znanj. Je znanstveno podprta dejavnost, ki pa je v svojem jedru namenjena soočanju in tehtanju argumentov za in proti neki javni zamisli, zato se bolj kot v območju znanosti nahaja na spolzkem območju preseka med njo in politiko, torej med svetom objektivnih dejstev in svetom subjektivnih vrednot« (Radej, 2010, str. 7).

Samoovrednotenje je oblika vrednotenja, ki jo pri sebi opravijo sami udeleženci vrednotenja javnih politik, in sicer z namero ugotoviti kakovost svojega lastnega delovanja, uresničevanje svoje vizije, ustreznost ciljev, praks in dosežkov. Ta vrsta vrednotenja je posebej pomembna za interne presoje kakovosti poslovanja javnih služb. Radej (2010, str. 11) meni, da javne organizacije niso samostojne pri izbiri svojih nalog in pričakovanih rezultatov, ki so jim največkrat določeni »od zunaj« in »od zgoraj«, na primer od nadrejenih organizacij v javno-upravni hierarhiji. Samoovrednotenje se razlikuje od internega vrednotenja po tem, da gre v prvem primeru večinoma za

primerjavo z od zunaj predpisanimi standardi, interno vrednotenje pa opravimo tako, da se v organizaciji medsebojno ovrednotijo kolegi (oddelki) po lastnih kriterijih.

Chiaravallotti in Piber (2012) sta raziskovala vrednotenje na primeru kulturne organizacije. Ugotavljala sta, da služijo metode vrednotenja različnim namenom: upravičevanju delovanja organizacije (angl. *legitimacy*), spoznavanju, razvoju in nadzoru, te funkcije sta povezovala z interesi udeležencev v posamezni organizaciji. Na zavestni ali vsaj podzavestni ravni je vrednotenje povezano z znanjem, prepričanjem in vrednotami ocenjevalca. V grobem se vrednotenja delijo na dve vrsti, prvi način je ta, da ocenjevalec primerja predmet vrednotenja z abstraktnim stanjem želene situacije, ki je določena na osnovi izkušenj, vrednot in teoretičnega znanja. Drugi način je primerjava objekta vrednotenja s podobnimi projekti ali organizacijami, ki jih je na področju kulture včasih težko jasno opredeliti. Chiaravallotti in Piber (2012) vidita potencial vrednotenja v kulturnih organizacijah kot sredstvo za izboljšanje notranjih managerskih praks in razvijanje strategije.

Tako Radej (2010, str. 17) kot Piber in Chiaravallotti (2012, str. 2-3) omenjajo štiri generacije vrednotenja javnih politik. Ta delitev je nastala na osnovi dela Gube in Lincolna (1989). Pri vrednotenju prve generacije je šlo predvsem za merjenje izložkov/izidov. Tisti, ki je meril, je moral poznati vse razpoložljive učinke merjenja. Včasih so izložki vsebinsko zelo različni in med seboj vsebinsko niso primerljivi. V drugi generaciji vrednotenja ima merjenje še vedno velik pomen, vendar se dodajo opisi pozitivnih in negativnih učinkov. V tretji generaciji vrednotenja dobi novo vlogo tisti, ki meri. Poleg merjenja učinkov in opisov izložkov, upošteva tudi različne možnosti in tehta med njimi. S tem lahko prestopi meje nepristranskega ocenjevalca in se približa funkciji odločanja. Četrta generacija vrednotenja upošteva, da vsako vrednotenje izhaja iz predznanja in notranjih vrednot, ki jih ima ocenjevalec in neka objektivna resnica o predmetu vrednotenja sploh ne obstaja. Sodelujoči naj skupaj določijo okvir vrednotenja, izberejo smotre vrednotenja, njihove kriterije ter metode in se dogovorijo o najprimernejšem načinu povzemanja dobljenih ugotovitev (Radej, 2010, str. 17-19).

Rovšnik (1998, str. 118-119) pravi, da izraz evalvirati, v primeru znanstvenega družboslovnega raziskovanja pomeni postopke, s katerimi skušamo oceniti vrednost in odliko stvari na način, ki bo zadoščal kriterijem objektivnosti in doslednosti. V svojih delih (1998, 1999 in 2013) je obravnaval predvsem evalvacijo muzejskih razstav. Za noben muzejski projekt ni mogoče določiti povsem objektivnih kriterijev, kaj je dobro in kaj slabo. Uspešnost nekega projekta lahko ocenimo glede na cilje, ki smo si jih sami postavili. Evalvacije muzejskih razstav so po mnenju Rovšnika (1999, str. 99) način razmišljanja o načrtovanju programa za občinstvo. Muzeji, ki se resno lotijo evalvacije, običajno spremenijo kriterije za dobro razstavo.

Vidik, ki ga je v zvezi s spremljanjem uspešnosti poslovanja neprofitnih organizacij izpostavilo več avtorjev (de Bruijn, 2002; Glynn, 1997; Rentschler & Potter 1996), je odgovornost pri poslovanju (angl. *accountability*). Raziskave so pokazale, da sta zlasti razvoj eksplicitnih standardov in oblikovanje meril uspešnosti poslovanja, s posebnim poudarkom na merjenju končnih rezultatov organizacij, tista dejavnika, ki vodita do večje zanesljivosti in odgovornosti pri poslovanju organizacije kot celote, pravi Glynn (1997). Prevelik poudarek na preštevanju končnih rezultatov (izložkov) neprofitne organizacije pa ima nekaj slabosti, ki jih navajam v nadaljevanju.

Merjenje uspešnosti, pravi de Bruijn (2002, str. 580), omogoča organizaciji vpogled v njene poslovne učinke in z njimi povezane stroške ter pokaže, koliko posamezni del organizacije ali določena aktivnost doprinese k skupnemu rezultatu organizacije. De Bruijn opozarja, da merjenje uspešnosti pripomore k boljšemu končnemu rezultatu, inovativne pobude in dobro delo vmes pa niso dovolj cenjene. Ko so na univerzi, kjer je deloval de Bruijn, uvedli razdeljevanje sredstev na osnovi poročil o rezultatih, se je število objavljenih člankov povečalo, kljub manjšemu številu raziskovalcev. Vprašati se je treba, ali so bili članki tudi enako, bolj ali manj kakovostni.

Naloge, ki jih opravlja javni sektor, so postale kompleksne, organizacije so dobile več avtonomije pri svojem delovanju in povečala se je potreba po odgovornem vodenju, meni de Bruijn (2002, str. 581). Sistematično merjenje uspešnosti pomeni, da je informacija o poslovanju organizacije na voljo vsako leto ob istem času, v obliki, ki je kvantificirana in omogoča primerjavo med leti ter je primerna za komuniciranje. Merjenje uspešnosti lahko vodi k povečanju birokracije znotraj organizacije, zavira inovativnost in ambicioznost zaposlenih ter negativno vpliva na profesionalizem. Negativno vpliva na sistemsko odgovornost, organizacije v javnem sektorju, ki naj bi bile pripravljene deliti svoje dobre prakse, se tega izogibajo, če dojemajo druge istovrstne organizacije kot konkurenco.

Še ena negativna posledica merjenja uspešnosti v javnem sektorju je tudi to, da javna organizacija, ki vlaga v transparentnost in učinkovitost, lahko posledično izgubi del javnih subvencij, če je finančno bolj uspešna (de Bruijn, 2002, str. 583). V zvezi z muzeji v javni lasti (angl. *public museums*) pravita Frey in Mayer (2006, str. 1030): »Uprava muzeja nima interesa povečevati nejavnih prihodkov, če gre presežek nazaj v državno blagajno. Višji kot je presežek, manjše bodo posledično javne subvencije.« Sklicujeta se na ugotovitev Maddisona (2004), ki je na primeru analize muzejev iz Velike Britanije pokazala, da je povečanje nejavnih prihodkov povzročilo zmanjšanje javnih subvencij. Zmanjševanju javnega financiranja organizacijam, ki so bolj uspešne pri pridobivanju nejavnih prihodkov, bi se bilo mogoče izogniti, če bi odločevalci upoštevali mnenje, ki ga imata o tem Gori in Fissi (2013, str. 539). Pravita namreč, da je pozitiven ali negativen rezultat treba razumeti kot povečanje ali zmanjšanje premoženja muzeja (javne organizacije) in ne kot sposobnost opravljanja dobičkonosne menjave.

De Bruijn (2002, str. 589-591) predlaga več strategij, kako se izogniti slabostim sistemov merjenja uspešnosti v javnem sektorju. Povzame jih v dva glavna napotka. Managerji naj ne pripisujejo pomena zgolj številskim kazalnikom, čeprav so z njihovega vidika zelo ustrezni. Strokovnemu osebju, ki običajno nasprotuje vsakršnim kazalnikom, ki temeljijo na preštevanju rezultatov, je potrebno dopustiti, da uveljavi svoje poglede. Obenem, ko managerji dopuščajo dialog s strokovnjaki v organizaciji, je treba oblikovati pravila igre, ki bodo zagotavljala, da se bo dialog končal z zavezujočim dogovorom.

Tovrstne težave izpostavljata tudi Gstraunthaler in Piber (2012), ki ugotavljata, da je mogoče nasprotovanje med različnimi poklicnimi skupinami v neprofitni organizaciji pripisati dejstvu, da so se različne vede dolgo razvijale ločeno, razmeroma kratek čas pa so prisiljene sodelovati. Dimovski (2002, str. 706) omenja, da je nerazumevanje za potrebnost finančne kontrole s strani strokovnega osebja v neprofitnih organizacijah ena izmed ovir za delovanje managerjev, kot drugo oviro pa navaja pomanjkanje signalov o uspešnosti ali neuspešnosti iz okolja.

Uravnoteženi sistem kazalnikov je bil razvit na primerih organizacij iz profitnega sektorja, vendar se je razširil tudi v neprofitni sektor. Upoštevati je treba nekatere značilnosti neprofitnega sektorja in prilagoditi sistem uravnoteženih kazalnikov. Kaplan in Norton (2001, str. 147) menita, da so neprofitne organizacije imele težave z izvirnim ustrojem sistema uravnoteženih kazalnikov, saj finančni uspeh ni prvotni cilj teh organizacij. Izvirni ustroj lahko preuredijo tako, da postavijo stranke ali pripadnike različnih interesnih skupnosti na vrh hierarhije.

O uporabi uravnoteženega sistema kazalnikov v neprofitnem sektorju pišeta Hartnett in Matan (2011), ki ugotavljata, da so tradicionalni sistemi merjenja uspešnosti nastali v času, ko so bila glavno premoženje večine podjetij opredmetena sredstva, predvsem stroji in oprema. Delo je bilo rutinsko in človeški viri niso bili cenjeni. V sodobnem času, ko ima vedno večji pomen storitvena dejavnost, se pozornost usmerja k neopredmetenim sredstvom, kamor sodijo: človeški kapital, medsebojni odnosi, znanje in inovativnost. Vse te lastnosti so glavno »premoženje« (angl. *assets*) neprofitnega sektorja. Tudi neprofitne organizacije morajo imeti pregled nad svojim finančnim stanjem. Tekoče morajo načrtovati in zbirati podatke o virih financiranja posameznih aktivnosti, z njimi povezanih stroških in splošnih stroških. Iz tega izhajajoči kazalniki, morajo biti vključeni v strateški načrt. Finančni vidik v primeru neprofitne organizacije priča o tem, ali neprofitna organizacija posluje na zdravih temeljih in skrbno ravna s sredstvi ter vzbuja zaupanje pri obstoječih in potencialnih financerjih.

Prav tako kot profitna, mora tudi neprofitna organizacija najprej ugotoviti, ali s svojo ponudbo še vedno zadovoljuje pričakovanja odjemalcev, nato pa analizirati procese v organizaciji, ki ustvarjajo te storitve in poiskati morebitne izboljšave z reorganizacijo

procesov. Procesi morajo potekati brez zastojev in nepotrebnih stroškov, delo mora biti opravljeno kakovostno.

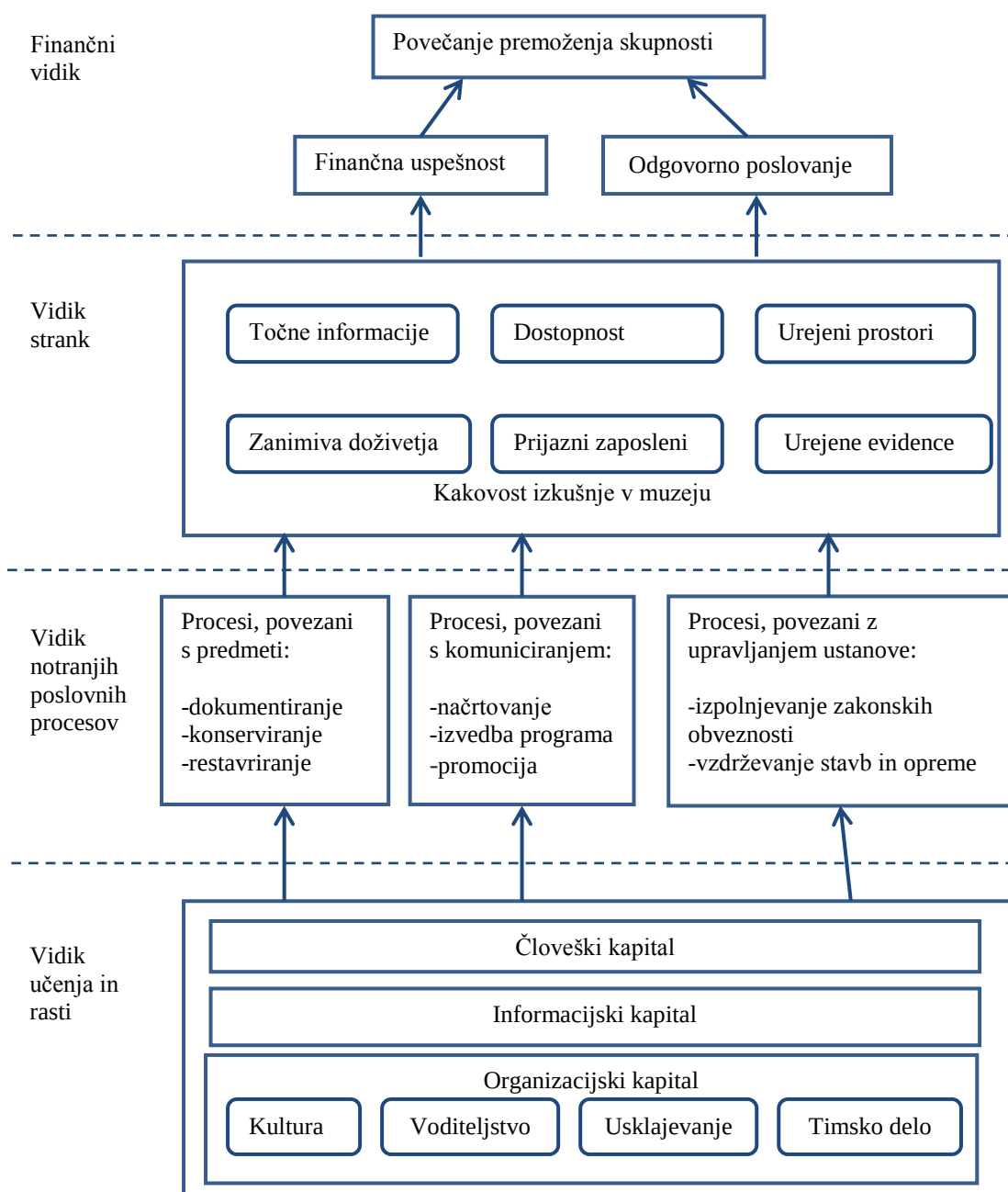
Pri vidiku učenja in rasti veljajo za neprofitno organizacijo enaka priporočila kot za profitno, Hartnett in Matan (2011) opozarjata, da je dobro vključiti v načrtovano učenje zaposlenih tudi izobraževanje na področju poslovnih ved, kar omogoča neprofitni organizaciji, da se izboljša na področju pridobivanja sponzorjev in donatorjev, pri uvajanju in promociji blagovne znamke, v komunikaciji in vodenju. Pomembno je tudi izobraževanje na področju tehnologij, ki podpirajo delovanje organizacije.

Neprofitne organizacije imajo običajno zgolj ohlapno definirana poslanstvo in strategijo. Pri procesu uvajanja uravnoteženega sistema kazalnikov morajo najprej razjasniti strategijo in jo povezati z jasno opredeljenimi kvantificiranimi kazalniki. Splošne cilje morajo prenesti in porazdeliti na operativno raven ter določiti roke za izvedbo. V procesu iskanja ustreznih kazalnikov in gibal uspešnosti se neprofitna organizacija seznani z vzročno - posledičnimi zvezami, ki vplivajo na uspeh pri doseganju ciljev.

Uravnoteženi sistem kazalnikov pomaga neprofitni organizaciji opredeliti, kako dodaja vrednost skupnosti, saj meri povezave med deklariranimi cilji organizacije, storitvami, ki jih ponuja, in rezultati. Potrebna je velika zavezanost vodstva k uvajanju sistema uravnoteženih kazalnikov v neprofitni organizaciji in vztrajanje na tej poti. Hartnett in Matan (2011) menita, da je za organizacijo slabše vzpostaviti sistem uravnoteženih kazalnikov in se ga ne držati, kot pa ne storiti ničesar na tem področju.

Kaplan in Norton (2004, str. 13) opozarjata na pomen povezave neopredmetenih sredstev organizacije s strategijo. Usklajenost človeškega, informacijskega in organizacijskega kapitala s strategijo naj bi neopredmetenim sredstvom dajala vrednost. Ustvarjanje vrednosti iz neopredmetenih sredstev naj bi potekalo preko vzročno- posledičnih povezav, ki jih je mogoče prikazati v obliki strateškega diagrama. Tudi Epstein in Rejc Buhovac, ki v svojem delu (2009, str. 55) obravnavata neprofitni sektor, priporočata izdelavo vzročno-posledičnega diagrama, katerega obsežnost in kompleksnost je odvisna od obravnavane organizacije. V manjših organizacijah ga lahko sestavi skupina zainteresiranih zaposlenih. Na Sliki 2 predstavljam svoj predlog strateškega diagrama za muzej. Pri finančnem vidiku sem kot cilj navedla povečanje premoženja skupnosti, pri čemer lahko kot skupnost razumemo državljane. Slovenski muzej, ki ga je ustanovila država ali občina, ima na pasivni strani bilance konto sredstev v upravljanju, ki so v lasti ustanovitelja. V to skupino kontov se knjiži tudi presežek prihodkov nad odhodki. Podrobneje posamezne sestavne dele diagrama predstavljam v nadaljevanju, na primeru izbranega muzeja, predvsem v točki 4.4.

Slika 2: Primer strateškega diagrama za muzej



Vir: Prirejeno po S. R. Kaplan & D.P. Norton, *The strategy map: guide to aligning intangible assets*, 2004, str. 12.

3 MUZEJ KOT PRIMER NEPROFITNE ORGANIZACIJE

Muzej je po Statutu mednarodnega muzejskega sveta (ICOM) opredeljen kot: za javnost odprta, nepridobitna, stalna ustanova v službi družbe in njenega razvoja, ki zaradi proučevanja, vzgoje in razvedrila pridobiva materialne dokaze o ljudeh in njihovem okolju, jih hrani, raziskuje, o njih posreduje informacije in jih razstavlja (Društvo ICOM, 2005, str. 9). Zgornja opredelitev velja tudi za druge ustanove, ki imajo lastnosti muzeja, kot so na primer botanični vrtovi, naravni parki, planetariji, arheološka najdišča, kraji zgodovinskega pomena.

Na začetku so bili muzeji središče znanosti, kulturnih in umetniških dejavnosti. Kot prvi primer organiziranega muzeja lahko navedemo muzej v Aleksandriji, ki je nastal okrog 290 let pred našim štetjem. Proces razvoja muzejev, ki so postali javno dostopni, je bil počasen in dolg. Muzeji za javnost morajo biti namreč veliko več od odprte hiše, polne unikatnih predmetov, spravljениh v steklenih kletkah (Rihter, 2010, str. 6). Od 70. let 20. stoletja dalje so muzeji v razvitih industrijskih državah zahodne poloble doživljali razcvet, tako glede števila na novo odprtih muzejev, kot glede prostora, ki so ga zasedli v družbi (Burton & Scott, 2003, str. 56). Novi muzeji konkurirajo za pozornost obiskovalcev, ki imajo manj časa kot kdajkoli prej, in trendi spremljanja obiska kažejo, da se morajo boriti za pozornost obiskovalcev.

Na drugi strani Frey in Mayer (2006, str. 1019) menita, da so muzeji danes pomembnejši kot kdajkoli prej. Igrajo pomembno vlogo med prostočasnimi aktivnostmi in sodijo med turistične atrakcije. Obiskovalci s plačilom vstopnine in porabo v muzejskih trgovinah ter kavarnah pozitivno vplivajo na lokalno ekonomijo predvsem na turističnih območjih. Obstaja veliko različnih muzejev, za katere predlagata razdelitev glede na naslednje štiri kriterije:

- Vsebina: muzej lahko hrani umetnine, zgodovinske predmete, predmete tehnične dediščine, različne druge zbirke splošnega ali specifičnega pomena.
- Velikost: največji muzeji lahko pritegnejo tisoče obiskovalcev od blizu in daleč na dan, majhne muzeje upravlja amatersko osebje, imajo omejene ure odprtosti in so zgolj lokalnega pomena.
- Starost: nekateri muzeji imajo dolgo in bogato zgodovino in domujejo v stavbah zgodovinskega pomena, drugi so novi in delajo vtis na obiskovalce s spektakularno arhitekturo.
- Institucionalna oblika: tradicionalno so evropski muzeji javni, včasih celo vključeni kot sestavni del v državno upravo, čeprav tudi tu obstajajo izjeme v obliki zasebnih muzejev. Večina muzejev pa ni niti popolnoma javna, niti zasebna, ampak nekje vmes.

ICOM-ov kodeks (Društvo ICOM, 2005) je bil sprejet na generalni konferenci ICOM-a leta 2004 v Seulu in predstavlja splošno sprejeta načela mednarodne muzejske skupnosti. Kodeks določa minimalne standarde za delovanje muzejev, ki jih na kratko navajam v nadaljevanju. Vsak muzej ima ustanovitelja, fizično ali pravno osebo, ki je odgovorna za njegov razvoj, delovanje in financiranje. Ustanovitelj mora poskrbeti, da ima muzej urejen pravni status v skladu z nacionalno zakonodajo. V ustanovnem aktu mora biti zapisano poslanstvo muzeja in njegova nepridobitna narava. Ustanovitelj mora zagotoviti primerne prostore, v katerih muzej uresničuje svoje poslanstvo in so zbirke na ogled javnosti, posebej so omenjeni obiskovalci s posebnimi potrebami. Dolžnost ustanovitelja je tudi zagotavljanje pogojev za varovanje in ustrezno hranjenje zbirk. Muzej mora zaposlovati strokovno usposobljeno osebje, na tem področju v nekaterih primerih nacionalna zakonodaja predpiše pogoje za opravljanje muzejskih poklicev. Vsak muzej mora imeti zbiralno politiko o pridobivanju zbirk, skrbi zanje in njihovi uporabi. Predmete za zbirke sme pridobivati z nakupi, darili, ali zamenjavami, vendar le od zakonitih lastnikov. Obvezno je ugotavljanje izvora predmeta, kolikor ta ni že vnaprej znan. Posebej skrbno morajo muzejski delavci ravnati s človeškimi ostanki in gradivi sakralnega pomena, zavarovanimi biološkimi in geološkimi primerki ter živimi zbirkami. Skrbeti morajo za zdravje in dobro počutje živih živali. Muzej lahko izloči gradivo iz zbirke samo ob popolnem poznavanju gradiva in v skladu z zakonskimi pogoji.

Muzejska zbirka je javno dobro, z njo se ne sme ravnati kot s finančnim premoženjem. Zbirke muzeja in spremljajoče gradivo morajo biti na voljo javnosti in ohranjene za prihodnje rodove v čim boljšem stanju. Muzejske zbirke morajo biti dokumentirane v skladu s poklicnimi standardi. Predmeti zbirk morajo biti konservirani in po potrebi restavrirani. Tovrstno delo mora biti dokumentirano tako, da se vidi, kaj je bilo prvotno stanje in kakšni posegi so bili opravljeni. Muzejski delavci lahko opravljajo terenske raziskave, pri čemer morajo upoštevati stališča lokalne skupnosti, njihovo okolje in kulturne navade. Raziskovalno delo muzejskih delavcev mora biti v skladu s poslanstvom in cilji muzeja, z zakonodajo, etiko in akademsko prakso. Muzejski delavci so dolžni posredovati svoje znanje kolegom, študentom in znanstvenikom, pri medsebojnem sodelovanju in objavah morajo upoštevati avtorske pravice in varstvo osebnih podatkov. Razstave morajo biti načrtovane v skladu s politiko, poslanstvom in cilji muzeja, pri tem pa je treba paziti, da razstavljanje predmetov ne škoduje predmetom iz zbirk. Če razstavljajo kopije predmetov, morajo biti kot take tudi označene. Muzeji lahko ovrednotijo svoje zbirke predvsem z namenom ustreznega zavarovanja, predmete drugih muzejev ali zasebnih zbirk, muzejski delavci vrednotijo zgolj izjemoma, praviloma na poziv druge ustanove ali državne inštitucije. ICOM-ov kodeks zavezuje muzejske delavce k spoštovanju domače zakonodaje ter mednarodnih konvencij s področja dediščine. Spodbuja jih k sodelovanju in opozarja na etično ravnanje, predvsem v primerih raziskovanja zbirk sodobnih skupnosti.

3.1 Vrednotenje muzejskega dela in merjenje uspešnosti poslovanja v muzeju

Najbolj temeljna in morda najtežja odločitev v muzeju je, kako opredeliti rezultate, ki jih mora muzej doseči, da bi veljal za uspešnega, meni Zorloni (2012, str. 32-33) in ugotavlja, da je celo muzeje, ki delujejo na istem področju delovanja, na primer sodobne umetnosti, nemogoče primerjati med sabo, ker ne obstaja enoten okvir za primerjavo.

Kenneth Hudson je oče muzejske nagrade EMYA in avtor številnih knjig o muzejih. Med njimi je bil tudi vodič po muzejih, za katerega je moral opraviti izbor med muzeji, zato se je ukvarjal s poskusi opredelitve kakovosti v muzejih in z iskanjem kriterijev za primerjavo. V priročniku na temo koncepta kakovosti v muzejih, ki je izšel leta 2009, sta zato v uvodnem delu ponatisnjena dva njegova članka (2009a, 2009b), ki sta bila prvič objavljena v letih 1986 in 1997 in ju je urednik priročnika Massimo Negri označil kot pionirska na tem področju.

Hudson (2009a, str. 18-21) pravi, da muzej, ki ima večje število obiskovalcev, ni nujno boljši od tistega z manjšim številom, čeprav to pomeni boljši finančni rezultat, kar je vselej merilo uspeha v podjetju. Poleg tega loči pojma javna (angl. *public*) kakovost muzeja, ki je povezana z obiskovalci in notranja (angl. *private*) kakovost, ki se nanaša na urejenost zbirk, njihovo ustrezno shranjevanje, katalogiziranje in strokovnost osebja pri proučevanju. Kot znak zunanje kakovosti navaja zadovoljstvo obiskovalca, ki odhaja iz muzeja in je nastalo iz različnih razlogov. Povezano je s tem, kakšne so obiskovalčeve izkušnje, izobrazba, njegove osebne okoliščine in kakšen je bil namen njegovega obiska. Zato je po njegovem mnenju treba ugotavljati, kdo so obiskovalci muzeja, zakaj so prišli in ali so bili zadovoljni. Obiskovalcem mora biti prirejeno tiskano gradivo in osebje mora biti pripravljeno odgovarjati na različna vprašanja. Obiskovalce je mogoče v grobem razdeliti na dve kategoriji. Tiste, ki so na obisku v kraju in jim je obisk muzeja enkratno doživetje, ter tiste, ki živijo v bližini in jih je mogoče pritegniti kot večkratne obiskovalce. Muzej mora imeti prostor, kjer se obiskovalci spočijejo in osvežijo, nuditi mora določeno udobje in sprostitev, saj tekmuje z drugimi pristoječnimi aktivnostmi. Še tako majhen muzej naj bi obiskovalcem ponudil spominek, ki ga lahko odnesejo s sabo. Poleg tega naj bi muzej svojim obiskovalcem posredoval tudi vsebinsko sporočilo, jim dal občutek intelektualne rasti. Zaradi večjega pomena aktivnosti, povezanih z obiskovalci, naj bi se v sodobnem muzeju povečal odstotek zaposlenih, ki se ukvarjajo s temi aktivnostmi, v primerjavi z zaposlenimi, ki se ukvarjajo z raziskovanjem. Pri statistikah obiskovalcev opozarja Hudson (2009a) na dejstvo, da je poleg števila obiskovalcev potrebno biti pozoren na čas trajanja njihovega obiska.

Hudson (2009b, str. 22) je zapisal preprosto opredelitev kakovostnega muzeja: »Dober muzej je tisti, iz katerega človek pride z boljšimi občutki, kot je vstopil.«, ki jo je mogoče uporabiti tudi v primerih drugih kulturnih organizacij in dogodkov. Ugotovil je, da je

kakovost muzejev mogoče izraziti kot seštevek ocenjevanja desetih pomembnih kategorij, ki so:

- stavbe,
- zbirke,
- postavitev in interpretacija razstavljenega gradiva,
- muzejske publikacije in trgovina,
- izobraževalni in ostali program za obiskovalce,
- komuniciranje z javnostmi in marketing,
- management muzeja,
- skrb za fizično udobje obiskovalcev,
- splošno vzdušje v muzeju,
- ideje (inovativnost), domišljija.

Na ta način je mogoče primerjati med sabo vse muzeje, ne glede na velikost in vsebino. Veliki svetovni muzeji, na primer Louvre, British Museum ali Rijksmuseum, se v primerjavi z drugimi muzeji odrežejo bolje v kategoriji zbirk, ne pa vselej v drugih kategorijah. Pogosto se kakovost velikih in znanih muzejev dojema kot samoumevna. Čeprav je pozornost v teh ustanovah usmerjena predvsem v proučevanje in raziskovanje, jih vsak dan obiščejo množice obiskovalcev. Pri tem tekmujejo z drugimi ponudniki in so zaradi svojega ugleda v privilegiranem položaju. Vse šolske in turistične skupine v Parizu obiščejo Louvre, čeprav so v mestu še številni drugi muzeji, pravi Hudson (2009b, str. 22).

Anderson (2004, str. 2) ugotavlja, da sta bili še pred petdesetimi leti merilo uspešnosti muzeja velikost in pomembnost njegove zbirke. Današnje težave pri merjenju uspešnosti izhajajo iz tega, da muzeji v zadnjem obdobju namesto ukvarjanju z zbirkami posvečajo vedno več pozornosti aktivnostim, povezanim z obiskovalci, niso pa še vzpostavljene prakse in dosežen konsenz, kako uravnotežiti oba pola delovanja in kaj so najboljše prakse na obeh področjih. Potreba po merjenju uspešnosti izvira iz krčenja sredstev, ki jih v ZDA predvsem zasebniki namenjajo muzejem, obenem pa sodobne in velike zgradbe, s katerimi razpolagajo muzeji, povzročajo rast stroškov vzdrževanja. Vlagatelji, tako javni kot zasebni, pričakujejo dokaze, da so bili njihovi vložki učinkovito porabljeni, zato Anderson (2004, str. 4) meni, da je potrebna enotna definicija, kaj pomeni uspešnost v muzeju umetnosti.

Anderson (2004, str. 8) je kritičen do treh najpogostejše uporabljenih kazalnikov uspešnosti v ameriških muzejih umetnosti: število in tržni uspeh razstav, število obiskovalcev in število muzejskega članstva. Muzejem očita, da ne poročajo o realnih stroških občasnih razstav, na primer stroških dodatnega osebja na dogodkih povezanih z razstavami, stroških odpisa razstavnih katalogov, ki jih kupi le 5-8% obiskovalcev in

stroških neprodanega blaga, kupljenega za prodajo v trgovini. Pri obiskovalcih opozarja, da so mednje všteti tudi številni, ki plačujejo znižane vstopnine zaradi članstva v muzeju in promocijskih popustov. Kot obiskovalci muzeja so upoštevani tudi tisti, ki so prišli na dogodke v muzeju, ali obiskali muzejsko trgovino, razstav pa si niso ogledali. Glede muzejske članarine, ki je v uporabi v ZDA, meni, da število na novo pridobljenih članov, ne more biti med glavnimi kazalci uspešnosti, saj gre v večini primerov za nizko letno članarino (35 USD). V primeru večkratnih obiskov teh članov naj bi imel muzej z njimi več stroškov kot koristi. S to trditvijo nasprotuje nekaterim drugim avtorjem, kot sta na primer Hartnett in Matan (2011, str. 4), ki navajata večkratni obisk muzeja kot kazalec za merjenje uspešnosti, saj se obiskovalci vračajo, če so zadovoljni s ponudbo. Nekateri pojavi, ki jih opisuje Anderson: upoštevanje vsakogar, ki pride v muzej kot obiskovalca, nizka prodaja katalogov, več let stare zaloge v trgovini, so prisotni tudi v muzejih v Sloveniji.

Anderson (2004, str. 9-16) ugotavlja, da so lastnosti, ki bi jih moral imeti sistem za merjenje uspešnosti poslovanja v muzeju, naslednje: vsebuje neposredno povezavo z vizijo in poslanstvom, je zanesljiv pokazatelj dolgoročnega organizacijskega in finančnega zdravja organizacije in mogoče ga je zlahka preveriti in o njem poročati. Vidiki muzejske identitete, ki jih predlaga, naj bi imeli vse tri navedene lastnosti. Objektivna ocena teh vidikov na podlagi vprašalnikov, lahko razkrije morebitne vrzeli med objavljenim poslanstvom muzeja in njegovim delovanjem.

Andersonovi (2004) vidiki muzejske identitete so:

- kakovost obiskovalčeve izkušnje (angl. *quality of experience*),
- izpolnjevanje izobraževalnega poslanstva,
- ugled ustanove,
- prednostne naloge in dosežki uprave,
- standardi managementa,
- obseg in kakovost zbirk,
- prispevek k znanosti,
- prispevek k ohranjanju umetniških del,
- kakovost razstav,
- prostori namenjeni opravljanju temeljnega poslanstva.

Podobno kot Anderson (2004), tudi Zorloni (2012, str. 32) ugotavlja, da muzeji potrebujejo orodje za merjenje uspešnosti, ki bi omogočilo primerjavo v mednarodnem okolju in izboljšalo transparentnost muzejskih dejavnosti.

Paulus (2003) primerja merjenje in presojanje uspešnosti v muzejih na osnovi raziskave v sedmih ameriških in sedmih francoskih muzejih. Izpostavlja nekatere lastnosti, ki naj bi jih

imeli kazalci, da bi bili primerni za uporabo v muzejih. Veljavnost (angl. *validity*) pomeni, da merilo izraža vse vidike muzejskega dela: raziskovanje, ohranjanje in komuniciranje. Izvedljivost (angl. *feasibility*) pomeni, da je mogoče pridobivati podatke na ne preveč zahteven in drag način. Odprtost navzven (angl. *externality*) pomeni, da je v merjenje vključen zunanji dejavnik, kar naj bi doprineslo k objektivnosti. Zunanji dejavnik je lahko tisto, kar se meri, ali pa tisti, ki izvaja merjenje ali ocenjuje. Zanesljivost merskega inštrumenta (angl. *reliability*) je lastnost, ki je pomembna za vse vrste kazalcev in pomeni, da dobimo pri ponovitvi merjenja v istih okoliščinah enak rezultat. Še ena lastnost, ki naj bi jo imeli kazalci, je združljivost (angl. *synthesis*), ki naj bi omogočala, prikazati jih v obliki, ki ne bo preveč obsežna za bralce poročil. Paulus (2003, str. 6) kazalce, ki se uporabljajo v muzejih, ocenjuje z 1 do 5 glede na navedene kriterije, toda nobeden izmed navedenih nima ocene 5. Med najbolj pogosto uporabljenimi kazalci v muzejih je število obiskovalcev. Ta kazalec ima na seznamu Paulusove oceno 4, po njenem mnenju mu manjka veljavnost. Drugi kazalec, ki se prav tako pogosto uporablja v muzejih in drugih neprofitnih ustanovah, je kazalec primerjave med načrtovanim in uresničenim proračunom. Na seznamu Paulusove je ocenjen s 3, saj naj bi mu poleg veljavnosti manjkalo še zunanji dejavnik. Paulus (2003, str. 12) priporoča dva kazalca, ki naj bi imela večino ustreznih lastnosti, a se redko uporabljata. Enega imenuje seštevek učinkovitosti (angl. *efficiency score*), ki naj bi se ugotavljal na osnovi primerjave med več muzeji. Slabost tega kazalca je izvedljivost, saj predpostavlja posebne izračune, ki jih posamezen muzej ne bi mogel izvajati sam. Drugi kazalec, ki naj bi imel po mnenju Paulusove večino ustreznih lastnosti, je korist za potrošnika (angl. *consumer benefit*), ki naj bi se ugotavljala tako, da bi se k ceni vstopnine prištel strošek, ki ga je imel obiskovalec, da je prišel v muzej.

Tako kot avtorji, ki so se ukvarjali z drugimi vrstami neprofitnih organizacij, sta izpostavila povezavo med uspešnostjo muzeja in njegovim poslanstvom Griffin in Abraham (2001, str. 18), ki menita, da je več pozornosti treba nameniti uspešnosti muzeja na dolgi rok. Doseči je treba soglasje o poslanstvu in viziji ter vrednotenju dela (angl. *assessment of performance*), poskrbeti za strateško razmišljanje in načrtovanje ter spodbujati kreativnost.

Gstraunthaler in Piber (2012, str. 29-42) se ukvarjata s primerjavo dveh muzejev sodobne umetnosti iz dveh evropskih držav, ki uporabljata različna sistema vrednotenja in merjenja uspešnosti. V obeh primerih je predmet presoje tako finančni kot nefinančni vidik (kakovost muzeja), vendar se v prvem primeru zanašajo predvsem na presojo strokovne javnosti, v drugem primeru pa uporabljajo orodja merjenja organizacijske učinkovitosti po vzoru gospodarskih družb.

V obeh primerih je rezultat spremljanja uspešnosti podlaga za strateške in operative odločitve in je namenjen tudi zunanjim udeležencem, kar ima lahko posledice za poslovanje muzeja v prihodnosti. Gstraunthaler in Piber (2012, str. 31) menita, da je z uporabo formalizirane rešitve za vključevanje finančnih in nefinančnih kazalnikov, kot je

uravnoteženi sistem kazalnikov, mogoče ustrezno presojati tudi nefinančni vidik delovanja organizacije. Sistem za presojanje uspešnosti delovanja muzeja mora vsebovati nekatere ključne številske kazalnike, ki temeljijo na poslovnem rezultatu in bodo razumljivi zunanjim udeležencem. Vsebovati pa mora tudi kazalce, ki bodo temeljili na vrednotenju muzejskega dela s strani strokovnjakov s področja dejavnosti muzeja, pri čemer bi šlo za vnaprej dogovorjene postopke vrednotenja. Madsen in Polesie (1981) opredeljujeta strokovnost kot količino znanja, ki je prepoznana kot zadostna za izražanje presoje.

Rentschler in Potter (1996, str. 1) pravita, da dolgoročno sposobnost preživetja muzeja (angl. *viability*) omogoča predvsem relevantnost njegovega poslanstva, vitalnost organizacije (angl. *vitality*) pa se izraža v konkurenčnosti in izkazovanju drugačnosti v primerjavi z drugimi organizacijami v sedanjem trenutku. Oba pojma naj bi bila dva nasprotujoča si vidika, ki ju je treba upoštevati pri izgradnji koncepta odgovornosti pri poslovanju v muzeju (angl. *accountability*), ki ga podpirajo sistemi za merjenje uspešnosti poslovanja. Po mnenju Rentschlerja in Potterja (1996, str. 8) se odgovornost poslovanja v muzeju ne sme omejiti na računovodski vidik racionalne rabe sredstev, ampak mora poskusiti najti metode, kako oceniti sposobnost organizacije, da zbujajo pozornost javnosti, jo izobrazuje in bogati.

Griffin in Abraham (2001, str. 335-366) sta izvedla raziskavo, v kateri sta se ukvarjala z uspešnostjo in učinkovitostjo v muzejih. V uvodu sta uspešnost (angl. *effectiveness*) opredelila kot upoštevanje omejitev in doseganje ali preseganje ciljev, postavljenih s strani vplivnih udeležencev muzeja. V raziskavo je bilo vključenih 33 muzejev iz petih različnih držav. Muzeje so ocenjevali strokovnjaki in zaposleni na osnovi pripravljenih vprašalnikov. Podatke iz vprašalnikov so statistično obdelali s pomočjo faktorske analize in primerjali ugotovitve s podatki iz intervjujev, ki so jih izvedli z vodstvenim osebjem v muzejih. Griffin in Abraham (2001, str. 342) sta ugotovila, da sta kritična dejavnika za uspeh muzeja vodstvo in povezanost. Vodstvo, ki ustvarja povezanost v organizaciji, spodbuja zaposlene k usposabljanju in razvoju ter podpira organizacijsko učenje.

3.1.1 Uporaba uravnoteženega sistema kazalnikov v muzeju

Zorloni (2012, str. 36) pravi, da sistem uravnoteženih kazalnikov vsebuje potencial za preobrazbo muzeja preko posredovanja strategije, meril uspešnosti, ciljev in strateških pobud zaposlenim, tako da ti uskladijo vsakodnevne aktivnosti s poslanstvom muzeja. Na osnovi intervjujev, opravljenih v ameriških in angleških muzejih, Zorloni (2012, str. 39-43) izpostavlja kritične dejavnike uspeha (angl. *critical success factors*) za muzej. Muzeji naj bi posvetili pozornost naslednjim področjem: ohranjanju zbirk, krepitvi raziskovalnega dela, povečanju sodelovanja z javnostjo, povezovanju z drugimi ustanovami, odličnosti pri poslovanju, razvijanju sposobnosti zaposlenih, spoznavanju okolja in ponudbe prostočasnih dejavnosti (angl. *competitor intelligence*), izboljšanju managementa in

povečanju finančne podpore. Za vsako izmed naštetih področij predlaga kazalnike, ki jih je mogoče uporabiti pri oblikovanju uravnoteženega sistema kazalnikov.

Zorloni (2012, str. 46) meni, da merjenje finančne uspešnosti lahko vključuje sposobnost pridobivanja podpornikov in sponzorjev in sposobnost muzeja za načrtovanje in poslovanje v skladu z njim, kot tudi delež prihodkov iz spremljajočih dejavnosti: vstopnine, trgovine, kavarne, organiziranja dogodkov.

Pri vidiku strank je v primeru muzeja treba upoštevati javne in zasebne financerje (donatorje, sponzorje), uporabnike storitev in prostovoljce ter druge udeležence. Pri vseh kategorijah je mogoče meriti ali spremljati njihovo zadovoljstvo s storitvami ter vračanje v muzej oziroma ponovno sodelovanje. Muzej si lahko postavi za cilj pridobivati določeno skupino udeležencev, lahko tudi poskuša oceniti svoj položaj na področju, na katerem deluje, v primerjavi z drugimi.

Boorsma v Boorsma in Chiaravalloti (2010, str. 304) pravi, da kulturne organizacije (angl. *arts organizations*), kamor uvršča tudi muzeje, opravljajo tri vrste funkcij za tri skupine glavnih udeležencev:

- obiskovalce, ki jim neposredno nudijo nove izkušnje in znanje,
- skupnost, ki ji zagotavljajo kontinuiteto na področju kulture,
- strokovno javnost s posameznega področja, ker prispevajo s svojo dejavnostjo k njenemu razvoju.

Naštete funkcije se med seboj prepletajo in jih Boorsma imenuje strateški trikotnik, ki je lahko osnova za opredelitev poslanstva neprofitne organizacije s področja kulture. V svojem modelu uravnoteženega sistema kazalnikov Boorsma in Chiaravalloti (2010) predlagata spremljanje vseh štirih vidikov uravnoteženega sistema kazalnikov za vsako skupino udeležencev. Glavno žarišče njune raziskave je trženje v kulturnih organizacijah in sistem uravnoteženih kazalnikov kot orodje, ustrezno za spremljanje uspešnosti trženja (angl. *arts marketing performance*). Tudi v njunem delu se, podobno kot pri drugih raziskovalcih merjenja uspešnosti neprofitnih organizacij, pojavlja vprašanje, kako je mogoče cilje, ki se nanašajo na kakovost storitev, prevesti v kazalnike, ki bodo dali zanesljive informacije o stopnji izpolnjevanja posameznega cilja.

Kljub temu da sem našla primere uporabe uravnoteženega sistema kazalnikov v muzejih, sem bila v dvomih, ali je primeren za muzej, ki ima samo 30 redno zaposlenih. Podobno se tudi Marušič (2012) sprašuje glede uporabe uravnoteženega sistema kazalnikov v majhnem podjetju. Raziskava, ki so jo opravile Peljhan, Tekavčič, Marc in Šobota (2010, str. 57) je pokazala, da 26% malih in mikro podjetij uporablja uravnoteženi sistem kazalnikov ali katerega izmed drugih integriranih sistemov spremljanja uspešnosti. Kar 46% malih in mikro podjetij je kot razlog, zakaj sistema ne uporabljajo, navedlo, da jim koncept

tovrstnega spremljanja uspešnosti ni poznan. 17% malih in mikro podjetij ga ne uporablja, ker še nihče ni dal pobude za to in samo 12% anketirancev med malimi podjetji je menilo, da stroški ne bi odtehtali koristi. Glede na izobrazbeno strukturo zaposlenih v muzejih, kjer prevladujejo diplomanti humanističnih ved, bi lahko pričakovali, da je delež tistih, ki sistema uravnoveženih kazalnikov ne poznajo, še večji.

3.1.2 Uvajanje uravnoveženega sistema kazalnikov

Z uvajanjem sistema uravnoveženih kazalnikov se ukvarjajo različna svetovalna podjetja. Manjša neprofitna organizacija si njihovih storitev ne more privoščiti. Pomagamo si lahko z literaturo, ki je prevedena tudi v slovenščino, predvsem z deli Kaplana in Nortona (2000, 2001), s članki slovenskih avtorjev in študijskimi gradivi s fakultet. Še več virov lahko najdemo na spletu v angleščini. Na voljo so tudi informacijski sistemi za spremljanje uravnoveženega sistema kazalnikov, ki so dovolj poceni, da si jih lahko privošči manjša organizacija in jih je mogoče pred nakupom brezplačno naložiti in preizkusiti (Kavčič, 2006, str. 89). Na spletni strani podjetja Frontline Consultants je objavljen spletni priročnik (angl. *The Really Useful Balanced Scorecard A guide from Frontline*), v katerem Deffenbaugh (2011, str. 5-12) predlaga naslednje zaporedje korakov.

1. Vzpostavitev projekta.

Uvajanje uravnoveženega sistema kazalnikov je nenehen proces, ki mora postati zakoreninjen v organizacijo in mora imeti polno podporo vodstva, v bistvu gre za proces razvoja organizacije. Tim, ki se bo ukvarjal z vpeljavo sistema, mora imeti prava znanja in izkušnje. Zaposleni, katerih rezultati bodo merjeni, morajo razumeti prednosti sistema, njihovi predlogi morajo biti upoštevani. Proces se mora začeti z mejnikom, ko se uradno začne, in so sodelujoči seznanjeni z njim.

2. Zbiranje informacij.

Predpostavka, da ima uprava popolne in pravilne informacije o stanju v organizaciji, ne drži vedno. Analiza prednosti, slabosti, priložnosti in nevarnosti (angl. *SWOT*) je eno izmed najpogostejših orodij za načrtovanje, ki je pogosto zlorabljeno tako, da organizacija prikazuje preveč prednosti v primerjavi s konkurenco. Potrebno je ugotoviti, kdo vse so udeleženci organizacije, da se lahko pripravijo načrti za ravnanje z njimi. Treba je narediti revizijo pridobivanja podatkov, ki jih bo treba zbirati za merjenje. Pomembno je preveriti razpoloženje zaposlenih, od njihovega sodelovanja je odvisen uspeh projekta.

3. Preverjanje poslanstva, vizije in strategije.

V nekaterih organizacijah ne ločijo pomena teh treh besed, ali pa poslanstva, vizije in strategije sploh nimajo, zato jih je treba na novo definirati. Poslanstvo in vizija sta dobro opredeljena takrat, ko motivirata zaposlene.

4. Izbiranje vidikov in strateških ciljev.

Štirje vidiki Kaplana in Nortona so vzročno povezani in preizkušeni, kar pa ne pomeni, da ne morejo biti vključeni drugi vidiki, na primer vidik partnerjev ali vidik kakovosti. Organizacijam neprofitnega sektorja lahko strateške cilje postavi že ustanovitelj, same pa imajo možnost izbrati strategijo in načrtovati procese ter posamezne konkretne cilje.

5. Analiza vzrokov in posledic.

Po izboru in opredelitvi strateških ciljev, se je treba posvetiti analizi vzročno-posledičnih povezav, s katerimi identificiramo gibalne uspešnosti za posamezen cilj in kazalnike, ki merijo ta gibalne. Vzročno posledične zveze najbolj pregledno prikažemo v diagramu. Na Sliki 3 je primer diagrama uravnoteženega sistema kazalnikov za neprofitni sektor. Posamezne cilje uvrstimo v vidike, pri tem pa ni treba, da jih je v vseh enako število. Izbrani posamični cilji morajo imeti naslednje lastnosti: biti morajo natančno opredeljeni, merljivi, dosegljivi, imeti morajo vire in časovni okvir (angl. *specific, measurable, achievable, resourced, timed* = SMART).

Slika 3: Uravnoteženi sistem kazalnikov za neprofitni sektor



Vir: P.R. Niven, *Balanced Scorecard Step-by-step for Government and Nonprofit Agencies*, 2003, str. 32.

6. Merila in posamični cilji.

V tem koraku se je treba osredotočiti na merjenje uspeha, kar je pogosto najtežja naloga. Merilo uspešnosti je treba dovolj jasno opredeliti, da bo možna primerjava. Vprašati se je treba, ali bomo s posameznim kazalnikom merili tisto, kar želimo, in ali je zagotovljena konsistentnost. Bo merilo morda spodbujalo nezaželeno vedenje, namenjeno prikazovanju boljših rezultatov? Bodo stroški merjenja sorazmerni s koristjo, ki jo bomo imeli od pridobljenih podatkov? Bodo podatki razumljivi? Bomo rezultate pridobili dovolj kmalu, da bomo lahko pravočasno ukrepali? Na voljo so programski paketi, ki omogočajo oblikovanje sistema uravnoteženih kazalnikov, merjenje in poročanje, toda Deffenbaugh (2011) za začetek priporoča lastno zamisel, prikazano z uporabo Excela in PowerPointa in šele v nadaljevanju razmislek o nakupu programskega paketa.

7. Načrt za uvedbo in spremljanje.

Ključ do uspeha sistema uravnoteženih kazalnikov so kontinuirana uporaba, zavzetost vodstva in sprejetost na vseh ravneh organizacije. Jasno mora biti, na koga se nanaša posamezen cilj oziroma kdo je za kaj odgovoren.

Med iskanjem virov s področja uporabe uravnoteženega sistema kazalnikov v muzejih, sem naletela na članek, ki je opisoval muzej Otago kot primer dobre prakse (Adler & Song, 2010). Proučila sem gradiva, objavljena na spletni strani muzeja in jih na kratko predstavljam.

3.1.3 Muzej Otago

Muzej Otago se nahaja v mestu Dunedin na južnem delu južnega otoka Nove Zelandije. Vsako leto ga obišče okrog 450.000 ljudi. Mesto Dunedin, ki ima 128.000 prebivalcev, ne sodi med kraje z velikim turističnim obiskom, kar je posledica njegove oddaljenosti od večjih prometnih tokov. Visoko raven obiska v muzeju ohranjajo tako, da spodbujajo ponovne obiske lokalnega prebivalstva, kar skušajo doseči z menjavami razstavljenih predmetov in z izboljšanjem obiskovalčeve izkušnje. V mestu Dunedin delujejo še muzej naseljencev, umetniška galerija in zgodovinska hiša Olveston. Adler in Song (2010) pravita, da muzej kljub skromnemu številu konkurentov deluje v konkurenčnem okolju, saj imajo vse našteje ustanove podobno poslanstvo: navdihovati in bogatiti skupnost, v kateri delujejo.

Muzej hrani in razstavlja 2.000.000 predmetov s področij naravoslovja, kulture Maorov in drugih ljudstev s pacifiškega območja ter tehnične dediščine. Ustanovljen je bil leta 1868 in je doživel nekaj razširitev, zadnjo leta 2002. Do leta 1996 je pridobil 95% prihodkov iz javnih sredstev mesta Dunedin in štirih bližnjih pokrajin. Med leti 1996-2002 je vodil muzej direktor, ki je v muzej prinesel smisel za poslovni vidik in usmeritev k obiskovalcem. Ena izmed njegovih zamisli je bila, razširiti nabor virov prihodkov za muzej. Od leta 2009 dalje samo še polovica prihodkov muzeja prihaja iz javnih virov.

Muzej za ogled stalne zbirke nima vstopnine, obiskovalce vabijo k donacijam. Zaračunajo vstopnino v posamezne dele muzeja, kot je na primer umetni tropski deževni gozd in vstopnino za gostujoče razstave, ki je načrtovana tako, da pokrije stroške izposojevalnine in postavljanja razstave. Ob predvidenem obisku gostujoče razstave muzeju ostane presežek. Redno se ukvarjajo z analizo trga in s spremljanjem obiska. Ponujajo številne izobraževalne programe za otroke in mladino. Razstave, ki jih gostijo kot prvi na območju Nove Zelandije in Avstralije, kasneje pomagajo preseliti na druge lokacije in tudi s trženjem teh storitev ustvarjajo prihodke. Vsi novejši prostori so zasnovani tako, da ponujajo možnosti za organizacijo raznih dogodkov.

Veliko pozornosti v muzeju Otago posvečajo organizacijski kulturi. Na delavnici, namenjeni strateškemu planiranju, so zaposleni skupaj z upravnim odborom in pomembnimi udeleženci opredelili, kaj je za muzejskega zaposlenega zaželeno in kaj nezaželeno vedenje. Zadovoljstvo zaposlenih in njihovo povezanost z organizacijo redno spremljajo. Trenutno je na spletni strani objavljen seznam zaposlenih, ki vsebuje 110 ljudi, nekateri so zaposleni s skrajšanim delovnim časom. V letnem poročilu (Otago Museum, 2014a) je objavljen seznam stalnega osebja, ki vsebuje 63 imen. Na osnovi nazivov delovnih mest je mogoče sklepati, da velik delež zaposlenih opravlja naloge, povezane z obiskovalci: vodenje, izobraževanje, strežba, skrb za oddajo prostorov, trženje, načrtovanje in evalvacija dejavnosti. Z raziskovanjem in zbirkami se ukvarja 11 zaposlenih, kljub temu ni mogoče sklepati, da zanemarjajo to področje. V objavljenih dokumentih je veliko podatkov o sodelovanju z univerzami in s strokovnjaki iz drugih ustanov, ki raziskujejo njihove zbirke.

Na spletni strani je objavljen strateški načrt za leta 2014-2020 (Otago Museum, 2014c), ki na začetku navede vizijo in poslanstvo, zbirke, na katerih temelji muzej in glavne udeležence. Objavljen je vprašalnik, s katerim preverjajo izvedljivost posameznih ciljev in njihovo usklajenost s strategijo, nato pa so navedeni štirje strateški cilji muzeja za obdobje 2014-2020:

- imeti zbirke svetovnega pomena,
- vključevati skupnost,
- trajnostno in odgovorno poslovanje,
- navzven obrnjena in vključujoča kultura.

Sledijo podrobnejši cilji, ki izhajajo iz strateških ciljev, in projekti, ki jih načrtujejo za posamezno leto: nove razstave, prenova razstavnih prostorov in posodobitev razstav. Letni načrt za leto 2014 -2015 (Otago Museum, 2014b) ima na prvih straneh prikaz ključnih kazalcev muzeja (angl. *dashboard*) za leti 2013-2014 (poslovno leto ni enako koledarskemu). Povezavo med strateškim in letnim načrtom prikazujem na primeru enega strateškega cilja v Tabeli 1.

Tabela 1: Strateški cilji in kazalniki muzeja Otago

Strateški cilj:	imeti zbirke svetovnega pomena
Podrobnejši cilji:	Kazalniki za obdobje 2013/2014:
Delili bomo svoje zbirke s svetom	9.125 predmetov, objavljenih na spletu
Strateško bomo razvijali zbirke	585 novo pridobljenih predmetov
Skrbeli bomo za zbirke	3.366 predmetov popolnoma katalogiziranih, 11.507 predmetov v postopku katalogiziranja 18 predmetov v postopku konservacije
Odlikovali se bomo v raziskovanju in interpretaciji zbirk	14 objavljenih člankov 60 raziskovalcev uporablja zbirke muzeja

Vir: Otago Museum, Strategic Plan 2014-2020, 2014; Otago museum, Annual Plan 2014-2015, 2014.

Sledijo navedbe konkretnih ciljev in ukrepov za poslovno leto 2014-2015, ki so na nekaterih področjih opredeljeni z nalogami, ki jih morajo opraviti, v nekaterih primerih pa tudi številsko. Priprava konservatorskega načrta, povečanje števila objav člankov o zbirkah muzeja, vključitev vsaj 5000 študentov v izobraževalne programe muzeja, so samo trije izmed naštetih ciljev. Med drugim se bodo potegovali tudi za priznanje na področju poslovne odličnosti na državnem ravni, na lokalni so ga že prejeli.

Na osnovi objavljenih dokumentov sklepam, da gre za dobro organiziran in sodoben muzej, ki si prizadeva za učinkovitost delovanja in poslovno odličnost, ne da bi ob tem zanemaril svoje osnovno poslanstvo.

3.2 Muzeji v Sloveniji

V Sloveniji so muzeji najpogostejše organizirani kot javni zavodi, njihovo delovanje pa urejajo številni predpisi, izmed katerih navajam le najpomembnejše. Statusno pravna vprašanja zavodov ureja Zakon o zavodih (Ur.l. RS, št. 12/1991, 45/1994 Odl.US: U-I-104/2, 8/1996, 18/1998 Odl.US: U-I-34/98, 36/2000-ZPDZC, 127/2006-ZJZP v nadaljevanju ZZ) iz katerega povzemam naslednje opredelitve. Zavodi so organizacije, ki se ustanovijo za opravljanje dejavnosti vzgoje in izobraževanja, znanosti, kulture, športa, zdravstva, socialnega varstva, otroškega varstva, invalidskega varstva, socialnega zavarovanja ali drugih dejavnosti, če cilj opravljanja dejavnosti ni pridobivanje dobička. Za opravljanje javnih služb se ustanovijo javni zavodi, lahko pa javno službo na podlagi koncesije opravlja tudi zasebni zavod. Javne zavode ustanovijo republika, občine, mesto in druge z zakonom pooblašene javne pravne osebe. Zavod lahko opravlja gospodarsko dejavnost, če je ta namenjena opravljanju dejavnosti, za katero je zavod ustanovljen.

Zavod upravlja svet ali drug kolegijski organ upravljanja, ki ga sestavljajo predstavniki ustanovitelja, delavcev zavoda in uporabnikov oziroma zainteresirane javnosti. Svet zavoda sprejema statut oziroma pravila in druge splošne akte zavoda, sprejema programe dela in razvoja zavoda ter spremlja njihovo izvrševanje, potrjuje finančni načrt in sprejema zaključni račun zavoda, predlaga ustanovitelju spremembo ali razširitev dejavnosti, daje ustanovitelju in direktorju zavoda predloge in mnenja o posameznih vprašanjih in opravlja druge z zakonom ali aktom o ustanovitvi določene naloge. Poslovodni organ zavoda je direktor, ki vodi in organizira delo in poslovanje zavoda, predstavlja in zastopa zavod in je odgovoren za zakonitost dela zavoda. Organizacija zavoda je določena s statutom oziroma pravili zavoda. Zavod pridobiva sredstva za delo iz sredstev ustanovitelja, s plačili za storitve, s prodajo blaga na trgu in iz drugih virov. Presežek prihodkov nad odhodki sme zavod uporabiti le za opravljanje in razvoj dejavnosti, če ni z aktom o ustanovitvi drugače določeno. Ustanovitelj je odgovoren za obveznosti zavoda. Nadzor nad zakonitostjo dela zavoda in finančnim poslovanjem opravljajo pristojni državni organi oziroma pooblaščne organizacije.

Zakon o javnih financah (Ur. l. RS, št. 11/2011-UPB4, 110/2011-ZDIU12, v nadaljevanju ZJF) v 1. členu določa za javne zavode pravila pri sestavi in predložitvi finančnih načrtov, upravljanju z denarnimi sredstvi, zadolževanju, dajanju poroštev, računovodstvu, predložitvi letnih poročil in proračunskem nadzoru.

Zakon o računovodstvu (Ur. l. RS, št. 23/99 in 30/02-1253, v nadaljevanju ZR), Pravilnik o razčlenjevanju in merjenju prihodkov in odhodkov pravnih oseb javnega prava (Ur. l. RS 134/03, 34/04, 13/05, 114/06-4631, 138/06, 120/07, 112/09, 58/10 in 97/12, odslej Pravilnik o razčlenjevanju in merjenju) in Pravilnik o enotnem kontnem načrtu za proračun, proračunske uporabnike in druge osebe javnega prava (Ur. l. RS 112/09, 58/10, 104/10, 97/12 in 108/13, odslej Pravilnik o EKN) predpisujejo za javne zavode evidentiranje poslovnih dogodkov na obračunskih kontih in ugotavljanje poslovnega izida, poleg tega pa še spremljanje denarnega toka po evidenčnih kontih, ki jih uporabljajo neposredni proračunski uporabniki. Za primere, ko našteti predpisi na področju računovodstva nečesa izrecno ne opredelijo, je potrebno uporabiti Slovenske računovodske standarde.

Zakon o javnih uslužbencih (Ur. l. RS, št. 63/2007-UPB3, 65/2008, 69/2008-ZTFI-A, 69-2008-ZZavar-E, 74/2009 Odl. US U-I-136/07-13 v nadaljevanju ZJU) določa, da se zaposlovanje javnih uslužbencev izvaja tako, da je zagotovljena enakopravna dostopnost delovnih mest za vse zainteresirane kandidate pod enakimi pogoji, s čimer naj bi bila zagotovljena izbira kandidata, ki je najboljše strokovno usposobljen za opravljanje nalog na delovnem mestu.

Zakon o sistemu plač v javnem sektorju (Ur. l. RS, št. 108/2009-UPB13, 8/2010 Odl.US:U-I-244/08-14, 13/2010, 16/2010 Odl.US: U-I-256/08-27, 50/2010 Odl.US: U-I-266/08-12,

59/2010, 85/2010, 94/2010-ZIU, 107/2010, 35/2011, 110/2011-ZDIU12, 27/2012 Odl.US: U-I-249/10-27, v nadaljevanju ZSPJS) ureja sistem plač funkcionarjev in javnih uslužbencev v javnem sektorju, pravila za njihovo določanje, obračunavanje in izplačevanje ter pravila za določanje obsega sredstev za plače. Trenutno omejujejo izvajanje zakona intervencijski ukrepi, zato so zamrznjena napredovanja in izplačevanje redne delovne uspešnosti.

Zakon o varstvu kulturne dediščine (Ur. l. RS, št. 16/08, 123/2008, 90/2012, 111/2013, v nadaljevanju ZVKD-1) obravnava delovanje v muzejev v poglavju IX., ki govori o javni službi varstva kulturne dediščine. Dejavnost javne službe opravljajo državni in pooblašeni muzeji, za nadzor skrbi Ministrstvo za kulturo. Muzeji, ki opravljajo javno službo, so vpisani v razvid muzejev, ki ga prav tako vodi Ministrstvo za kulturo. Vpišejo se na podlagi upravnega postopka, izpolnjevati morajo pogoje, ki jih določa 87. člen ZVKD-1.

V 91. členu ZVKD-1 je zapisano, kaj je državni muzej in katere so njegove naloge.

» Državni muzej je javni zavod, ki ga ustanovi država zato, da zagotovi varstvo premične dediščine, ki je državnega pomena. Področje delovanja in poslanstvo muzeja določi akt o ustanovitvi, ki ga sprejme vlada. Državni muzej kot državno javno službo opravlja naslednje naloge:

1. identificira, dokumentira, preučuje in interpretira ter vrednoti premično in živo dediščino ter jo predstavlja javnosti,
2. zbira, izvaja akcesijo in inventariziranje premične dediščine,
3. pripravlja predloge za razglasitev premičnih spomenikov državnega pomena,
4. usklajuje vpis premične dediščine v register,
5. varuje in hrani zbirke državnega pomena,
6. pripravlja in izvaja konservatorsko-restavratorske postopke na premični dediščini s svojega področja delovanja,
7. nadzira varstvo premičnih spomenikov in nacionalnega bogastva zunaj muzejev,
8. svetuje in daje navodila lastnikom zbirk premične dediščine glede vodenja inventarnih knjig s svojega področja delovanja,
9. razstavlja muzejske zbirke,
10. raziskuje premično dediščino in njeno varstvo po naročilu ministrstva, v katerega delovno področje sodi, ter
11. izvaja programe za razvijanje zavesti o dediščini, programe pripravništva, izpopolnjevanja, in prakse za izobraževalne programe različnih stopenj s svojega področja.

Državni muzej izvaja tudi programe usposabljanja in vseživljenjskega učenja v povezavi z dediščino kot dejavnost, ki se ne financira iz državnega proračuna, namenjenega kulturi.«

Nekoliko omejen nabor nalog iz 91. člena ZVKD-1 opravljajo pooblašteni muzeji, njihovi ustanovitelji so običajno lokalne skupnosti, država financira opravljanje javne službe tudi v teh muzejih, vendar največ do višine 80% vseh stroškov zavoda.

Zakon o uresničevanju javnega interesa za kulturo (Uradni list RS, št. 77/2007 -UPB1, 56/2008, 94/2009 Odl.US: U-I-278/07-17, 4/2010, 20/2011, 100/2011 Odl.US: U-I-210/10-10, 111/2013, v nadaljevanju ZUJIK) določa javni interes za kulturo, organe, ki so zanj pristojni in odgovorni ter mehanizme za njegovo uresničevanje. Nacionalni oziroma lokalni program za kulturo je strateški dokument razvojnega načrtovanja države oziroma lokalne skupnosti, ki postavi cilje in prioritete kulturne politike. Kadar je v javnem interesu treba zagotavljati javne kulturne dobrine trajno in nemoteno, jih zagotavlja država oziroma lokalna skupnost neposredno ali tako, da ustanovi javni zavod na področju kulture (26. člen ZUJIK).

V Sloveniji prejme po podatkih iz Evalvacije slovenskih muzejev 2006-2008, ki so jo pripravili Goebl, Mikuž, Oven Stanič in Walzl (2010, str. 99) 47 muzejev, ki jih financira država, v povprečju 88 % svojega proračuna iz javnih sredstev. Od tega krije Ministrstvo za kulturo muzejem, katerih ustanoviteljice so občine samo 80% stroškov. Delež javnih sredstev pri državnih muzejih je višji, pri nobenem muzeju pa ni 100%, zato mora vsak muzej vsaj del sredstev pridobiti iz drugih virov. Sredstva, ki jih muzeji pridobijo iz nejavnih virov, naj bi porabili za obogatitev programskih vsebin, vendar v zadnjih letih z njimi krijejo del materialnih stroškov vzdrževanja objektov, navaja Koporc Sedej (2011, str. 272-273).

Ker ima država velik vpliv na delovanje muzejev preko dodeljevanja finančnih sredstev in predpisovanja pogojev, sem želela preveriti načrtovane aktivnosti v zvezi z delovanjem muzejev v prihodnosti. Služba za premično dediščino in muzeje (v nadaljevanju SPDM) je organizirana v okviru Narodnega muzeja Slovenije in naj bi delovala kot vezni člen med izvajalci javne službe in financerjem. Ustanovljena je bila z namenom doseči dolgoročne in kvalitetne strategije razvoja slovenskih muzejev, da bi svojim obiskovalcem lahko ponudili najboljšo javno kvaliteto in evropske dimenzije svojega delovanja (SPDM, 2014). Omenjena Evalvacija slovenskih muzejev 2006-2008 (Goebl et al., 2010), ki jo je po pooblastilu Ministrstva za kulturo izvedla SPDM z zunanjim partnerjem, temelji na podatkih iz let pred gospodarsko krizo v Sloveniji, ko so muzeji redno dobivali tudi sredstva za investicije. Pripravljena je bila z namenom omogočiti vpogled v delovanje posameznih muzejev, izpostaviti primere dobrih praks na različnih področjih muzejskega dela in pomagati pri določanju poklicnih standardov za izboljšanje kakovosti muzejskega sektorja v Sloveniji, tako v smislu doživljanja obiskovalcev, kot v smislu dejavnosti in odgovornosti muzejev (Goebl et al., 2010, str. 20). Izbrani muzej, ki ga bom obravnavala v nadaljevanju, glede na objavljene podatke v tej publikaciji, nikjer posebej ne izstopa, zato menim, da je dober primer za proučevanje.

Na spletni strani SPDM (2014) so objavljeni predlogi novih slovenskih muzejskih standardov in kazalcev uspešnosti, ki naj bi bili potrebni za akreditacijo muzejev, če bi se zakonodajalec odločil in ta postopek predpisal. Predlog sem proučila predvsem z vidika, ki ga obravnavam v svojem magistrskem delu, in našla nekaj slabosti. Glede finančnih kazalcev je predlog pripravljen tako, da zahteva zbiranje podatkov v na novo opredeljenih kategorijah, ne nudi pa pojasnil, ki bi omogočala ugotavljanje kategorij na enoten način, s čimer bi zagotovili primerljivost podatkov. Poleg tega predlog spregleda, da morajo slovenski muzeji na osnovi obstoječe zakonodaje že ugotavljati prihodke in odhodke po načelu denarnega toka in po načelu poslovnega dogodka ter deliti stroške in prihodke na tri različne načine: za potrebe ločevanja med tržno dejavnostjo in javno službo, za namene ugotavljanja obveznosti iz naslova davka na dohodek ter v primeru muzejev z večjim deležem nejavnih prihodkov tudi davka na dodano vrednost.

Upoštevanje takšnega predloga muzejskih standardov bi pomenilo še dodaten način razčlenjevanja in pojasnjevanja istih podatkov. Tudi kazalci uspešnosti na finančnem področju, ki jih predlagajo avtorji predloga standardov, niso najbolj primerni za slovenske muzeje. Navajam primer: delež javnih subvencij v skupnih prihodkih muzeja. V tujini večji delež javnih subvencij lahko pomeni pozitiven kazalec, če imajo muzeji na splošno nižji delež javnih subvencij glede na celotne prihodke. V Sloveniji imajo muzeji visok delež javnih subvencij na osnovi uveljavljenega načina financiranja v skladu z ZUJIK in bi s težnjo po povečanju deleža prišli v popolno odvisnost od države, ki ji zadnja leta vedno bolj primanjkuje sredstev. Zato bi bilo po mojem mnenju potrebno muzeje spodbujati, da čim bolj gospodarijo in skušajo povečati delež nejavnih sredstev.

Predlog standardov predvideva kot pogoj za akreditacijo muzejev obstoj vrste notranjih predpisov, politik in načrtov na vseh področjih delovanja (obiskovalci, zbirke, kadri), ki jih muzeji sedaj nimajo in jih z obstoječo strukturo zaposlenih težko pripravijo. Kot primer navajam načrt trženja in politike v zvezi z obiskovalci in vstopninami, saj so Goebl et al. (2010) ugotavljali, da imajo muzeji premalo zaposlenih na tem področju.

Ne glede na to, ali bodo naštet predlogi v prihodnosti vključeni v predpise, menim, da obstajajo razlogi, da se slovenski muzej začne poglobljeno ukvarjati s svojim delovanjem na naslednjih področjih: načrtovanje, odgovornost pri poslovanju, notranji procesi in delo z zaposlenimi. Tako bo spremembe dočakal bolj pripravljen, pri tem pa mu lahko pomaga poznavanje sodobnih sistemov za spremljanje uspešnosti.

3.2.1 Zaposleni

Goebl et. al. (2010, str. 101) menijo, da so slovenski muzeji v veliki meri naravnani na kustose. V slovenskih muzejih do leta 1989 ni bil zaposlen noben strokovnjak ekonomist, pravnik, organizator ali komunikolog, pravi Mehle (2003, str. 43). Delež tehničnega osebja v slovenskih muzejih znaša v povprečju 2%, delež osebja, ki sodi pod poslovno dejavnost,

kamor uvrščamo tudi službe za storitve za obiskovalce in trženje je 34%, strokovnega osebja, kamor sodijo kustosi, sodelavci v dokumentaciji in restavratorji je 64% (Koporc Sedej, 2011). Storitve s področja vzdrževanja opreme in informacijskih sistemov ter varovanja opravljajo pogosto zunanji izvajalci. Nizko število zaposlenih v izobraževanju, storitvah za obiskovalce in trženju kaže na to, da gre za muzeje, ki so povsem osredotočeni na svoje zbirke. 47 nacionalnih in regionalnih muzejev je imelo v obdobju 2006-2008 skupaj samo 21,5 zaposlenega s polnim delovnim časom za storitve za obiskovalce, povprečje ni dosegalo niti pol zaposlenega s polnim delovnim časom (Goebl et al., 2010). Koporc Sedej (2011, str. 276) ugotavlja, da so muzeji pridobili novo vlogo, ki je vezana na trženje kulturne ponudbe – razstav in spremljajočega programa neformalnega izobraževanja za različna občinstva. Za kvalitetno in strokovno delo so potrebna nova znanja s področja (muzejskega) managementa in stikov z javnostmi.

Ker je zaposlovanje v javnem sektorju že nekaj let predmet varčevalnih ukrepov, večjih kadrovskih okrepitev ni pričakovati, morda bi lahko boljše izkoristili sposobnosti nekaterih zaposlenih, če bi jim omogočili pridobiti dodatna znanja. Informiranje, prodajo vstopnic in vodenje ter izvedbo pedagoško andragoških dejavnosti pogosto opravljajo študenti. V muzejih delujejo še prostovoljci, starejše osebe, ki so se z muzeji povezale preko projekta univerze za tretje življenjsko obdobje, v zadnjih letih pa tudi mladi, ki si z brezplačnim delom želijo pridobiti delovne izkušnje in reference.

3.2.2 Načrtovanje in poročanje

Pri strateškem načrtovanju je treba upoštevati določena izhodišča. Muzej ima v aktu o ustanovitvi definirane naloge javne službe, iz katerih mora izhajati pri pripravi svoje strategije. Premoženje zgolj upravlja in z njim ne more razpolagati brez soglasja ustanovitelja, pri zaposlovanju in nagrajevanju zaposlenih mora vodstvo upoštevati omejitve, ki jih narekujejo predpisi.

Ena izmed nalog direktorja, ki jih opredeljuje 35. člen ZUJIK, je priprava strateškega načrta zavoda ter programa dela. Strateški načrt je dokument srednjeročne narave, ki mora upoštevati cilje in prioritete nacionalnega programa za kulturo, program dela pa se pripravlja za leto vnaprej in je njegov izvedbeni načrt. Strateški načrt javnega zavoda naj bi obsegal programske usmeritve in predviden obseg programa, organizacijske usmeritve, opredelitev investicij in investicijskega vzdrževanja ter podlage za kadrovske načrte, ki vključujejo tudi predvidene zunanje sodelavce. K strateškemu načrtu je treba pridobiti predhodno mnenje ustanovitelja in financerja javnega zavoda, v primeru državnih muzejev Ministrstva za kulturo (35. člen ZUJIK).

Tako dolgoročne, kot letne cilje v programu dela za posamezno leto, je mogoče spremljati za posamezno dejavnost, področje ali projekt, številsko ali opisno. Letni cilji se morajo

ujemati s finančnimi načrti, saj vsak cilj povzroča tudi finančne posledice. Pri načrtovanju je pomembno, da uporabnik izhaja iz čim realnejših temeljev. Letne cilje, ki jih je uporabnik proračuna zastavil v finančnem načrtu in programu dela, primerja z uresničeni. Če gre za računovodske oziroma finančne kategorije, ki so tudi vrednostno izražene, primerja uresničeno vrednost ali količino z načrtovano in dobi številčni podatek o uresnitvi načrta (Čižman, 2013, str. 22-23).

Edson (2011, str. 9–23) pravi, da se vsak muzej na svetu lahko izboljša in učinkovito načrtovanje je pomemben element zagotavljanja kakovosti in nenehnega procesa izboljšanja. Načrtovanje mora biti usklajeno z okoljem, kar v tem kontekstu pomeni pogoje, ki obstajajo znotraj in zunaj muzeja. Nadzorni organi (svet zavoda, strokovne službe ministrstva) v zadnjih letih zmeraj več pozornosti posvečajo letnim programom dela. Zahtevajo dodatna vsebinska pojasnila glede posameznih enot iz programa in dopolnjene predračune za predvidene programske stroške. Tudi to je eden izmed razlogov, zakaj menim, da je načrtovanje v muzeju potrebno posvetiti pozornost.

4 URAVNOTEŽENI IZKAZ POSLOVANJA NA PRIMERU IZBRANEGA MUZEJA

V četrtem poglavju bom najprej predstavila program izbranega muzeja, financiranje in strateško načrtovanje. Kasneje bom v okviru uravnoteženega sistema kazalnikov navedla udeležence muzeja in procese, ki potekajo v muzeju. V okviru vidika učenja in rasti bom pisala o zaposlenih. Podatki, ki jih navajam, izvirajo iz dokumentov, do katerih imam dostop v okviru svojega dela v muzeju (pogodbe, odločbe o financiranju, poročila, notranji akti), ali jih sama pripravljam (računovodska dokumentacija). Program izbranega muzeja 2010-2015 mi je dala na razpolago direktorica muzeja. Svoje poznavanje stanja v muzeju in razumevanje nekaterih pojavov sem poskušala nadgraditi v razgovorih z direktorico, s pomočnico direktorice, z vodjo restavratorskih delavnic in vodjo oddelka dokumentacije, ki je obenem tudi kustosinja.

4.1 Program izbranega muzeja

Izbrani muzej je ustanovilo Ministrstvo za prosveto Kraljevine Jugoslavije leta 1923 na temelju etnografskih zbirk Kranjskega deželnega muzeja. Danes posluje na osnovi Sklepa o ustanovitvi iz leta 2003 in njegovih dopolnitev iz leta 2009. Muzej upravlja z razstavno in upravno hišo v Ljubljani. Na voljo ima 2.700 kvadratnih metrov sodobnih razstavnih prostorov in depoje, ki so v kleti pod zgradbo. V zgornjih dveh nadstropjih razstavne hiše sta stalni razstavi, katerih postavitev je Ministrstvo za kulturo financiralo v obdobju 2005-2010, prvo nadstropje in del pritličja, pa sta namenjeni občasnim razstavam, ki jih muzej pripravlja v skladu z letnim programom dela. Za izvedbo dogodkov iz spremljajočega programa (predavanj, strokovnih srečanj, delavnic za otroke in odrasle, filmskih projekcij),

so na voljo prostori v obeh stavbah. Po podatkih iz Letnega poročila za leto 2013 (Izbrani muzej, 2014a), je bilo v inventarno knjigo muzeja ob koncu leta 2013 vpisanih 26.824 predmetov.

Izbrani muzej opravlja naloge nacionalnega koordinatorja nesnovne dediščine v okviru konvencije Unesco, od jeseni 2013 je tudi koordinator projekta Evropskega strukturnega sklada (v nadaljevanju projekt ESS). Vsako leto izide strokovna publikacija, ki jo deloma financira Agencija Republike Slovenije za raziskovanje, občasno pa tudi publikacije iz zbirke priročnikov, ki jih uredijo muzejski strokovni delavci. Vsaka večja razstava naj bi vsebovala katalog, zato se lahko zgodi, da muzej na leto izda štiri do pet publikacij.

4.2 Financiranje izbranega muzeja

Gori in Fissi (2013, str. 519) ugotavljata, da muzeji, ki so del javnega sektorja, pogosto pripravljajo samo finančne načrte in letne izkaze po denarnem toku. Menita, da pripravljanje obračunov po načelu poslovnega dogodka nudi bolj natančne informacije (2013, str. 521). V Sloveniji mora muzej, ki je javni zavod, pripravljati obe vrsti izkazov poslovnega izida. Pri razlagi rezultata poslovanja na en ali drug način, je treba vedno imeti v mislih pravila izbranega načina. Kot primer navajam napako pri podatkih v Evalvaciji slovenskih muzejev 2006-2008 (Goebel et al., 2010, str. 18), kjer je za izbrani muzej zapisano, da ima v letu 2007 v bilanci stanja negativni poslovni izid, v resnici pa je beležil samo negativni denarni tok.

Med prihodke iz poslovanja muzeja sodijo dotacije iz javnih sredstev in prihodki, ki jih muzej pridobi od drugih pravnih in fizičnih oseb. Glavnina javnih sredstev so prihodki, ki jih muzej pridobi na podlagi odločbe Ministrstva za kulturo, ki jo prejme po predložitvi letnega programa dela in finančnega načrta. V skladu s 27. členom ZUJIK, ki določa osnove za izračun sredstev za izvajanje javne službe, ministrstvo odmerja sredstva za pokrivanje splošnih stroškov delovanja, stroškov za plačilo dela v skladu s kadrovskim načrtom, programskih materialnih stroškov ter stroškov investicijskega vzdrževanja in nakupa opreme.

V Tabeli 2 so prikazani prihodki in odhodki muzeja v obdobju 2009-2013 po načelu poslovnega dogodka in njegov poslovni izid. Prihodki so najvišjo raven dosegli leta 2013, ko je muzej začel izvajati projekt ESS. Začasno se je povečalo število zaposlenih za tretjino, dodatni prihodki pa so nastali, ker projekt pokriva stroške plač dodatno zaposlenih ter stroške njihove opreme in projektnih aktivnosti. Poleg tega je muzej v letu 2013 pridobil od Ministrstva za kulturo sredstva za investicijsko vzdrževanje in bil uspešen pri pridobivanju sponzorskih sredstev, zato je to leto v več pogledih netipično.

Tabela 2: Prihodki in odhodki izbranega muzeja 2009-2013 na podlagi podatkov iz izkazov uspeha

	Prihodki in odhodki (v EUR)	2009	2010	2011	2012	2013
1	Prihodki od poslovanja	1.746.395	1.654.726	1.846.927	1.697.000	1.963.201
2	Finančni prihodki	1.886	199	495	185	307
3	Drugi prihodki	8.030	1.001	1.050		
4	Prevrednotovalni prihodki					4.021
5	Celotni prihodki (v EUR)	1.756.311	1.655.926	1.848.472	1.697.185	1.967.529
6	Stroški blaga, materiala in storitev	792.732	675.474	832.533	697.848	966.429
7	Stroški dela	949.698	957.758	971.419	984.151	971.291
8	Amortizacija	3.660	2.833	3.286	2.575	3.040
9	Ostali drugi stroški	5.469	7.410	4.683	2.691	3.686
10	Finančni odhodki	3	17	9	19	4.238
11	Drugi odhodki			900		
12	Celotni odhodki (v EUR)	1.751.672	1.644.254	1.812.830	1.687.284	1.948.684
13	Presežek prihodkov	4.639	11.672	35.642	9.901	18.845

Vir: Izbrani muzej, Letno poročilo izbranega muzeja za leto 2009, 2010; Izbrani muzej, Letno poročilo izbranega muzeja za leto 2010, 2011; Izbrani muzej, Letno poročilo izbranega muzeja za leto 2011, 2012; Izbrani muzej, Letno poročilo izbranega muzeja za leto 2012, 2013; Izbrani muzej, Letno poročilo izbranega muzeja za leto 2013, 2014.

Izbrani muzej je v vseh obravnavanih letih posloval pozitivno. Presežek prihodkov nad odhodki se ob zaključnem računu običajno razporedi na nerazporejeni presežek, v letih od 2011 do 2013 se je v skladu s sklepom sveta zavoda deloma porabil za nabave opreme. Šlo je za manjše nakupe, ki niso bili vnaprej predvideni in upoštevani pri pripravi programa dela in finančnega načrta ali pa ministrstvo sredstev za nakup ni odobrilo. Amortizacija opreme in neopredmetenih sredstev se pri uporabnikih enotnega kontnega načrta knjiži v breme sredstev v upravljanju, zato je v primeru izbranega muzeja v izkazu uspeha prikazan samo znesek odpisa knjižničnega gradiva.

Tabela 3 je pripravljena na osnovi knjižb na evidenčnih kontih po načelu denarnega toka. V tem primeru so bili podatki knjiženja denarnega toka uporabljeni, ker se na osnovi teh podatkov pripravljajo obrazci za finančno načrtovanje in finančna poročila, ki so v nadaljevanju vir podatkov o porabi po posameznih vrstah izdatkov. V obrazcih je podrobnejša razdelitev postavk iz izkaza prihodkov in odhodkov določenih uporabnikov po načelu denarnega toka, ki ga predpisuje Pravilnik o sestavljanju letnih poročil za proračun, proračunske uporabnike in druge osebe javnega prava (Ur. l. RS, št. 115/2, 21/03, 134/04, 120/07, 124/08, 58/10 – popr., 104/10 in 104/11, v nadaljevanju Pravilnik o sestavljanju letnih poročil). V Tabeli 3 so posebej prikazane dotacije za opremo in nakup muzejskih predmetov, ki se po načelu poslovnega dogodka ne evidentirajo kot prihodki, ampak v dobro konta sredstev v upravljanju.

Tabela 3: Struktura prihodkov po načelu denarnega toka 2009-2013

	Prihodki po načelu denarnega toka (v EUR)	2009	2010	2011	2012	2013	Povprečje 2009/13
1	Skupni prihodki	1.826.351	1.768.696	1.894.609	1.759.512	1.765.353	1.802.904
2	Prihodki iz javnih sredstev	1.699.902	1.615.105	1.775.329	1.652.135	1.653.572	1.679.209
3	Od tega za opremo in inv. vzdrževanje	104.470	18.772	29.231	15.000	146.580	62.811
4	Za nakup MP	3.900	54.400				11.660
5	Skupni prihodki iz nejavnih virov	126.449	153.591	119.279	107.384	111.781	123.697
6	Vstopnine	25.056	26.654	38.214	40.284	27.421	31.526
7	Sponzorstva in donacije	30.626	47.500	17.584		26.910	24.524
8	Oddaja prostorov	41.766	49.462	43.008	46.957	42.888	44.816
9	Ostali nejavni prihodki	29.001	29.975	20.473	20.143	14.562	22.831
10	Delež vstopnin v skupnih prihodkih (v%) $10 = 6 / 1 \cdot 100$	1,37	1,51	2,02	2,29	1,55	1,75
11	Delež nejavnih prihodkov v skupnih (v%) $11 = 5 / 1 \cdot 100$	6,92	8,68	6,30	6,10	6,33	6,87

Vir: Izbrani muzej, Letno poročilo izbranega muzeja za leto 2009, 2010; Izbrani muzej, Letno poročilo izbranega muzeja za leto 2010, 2011; Izbrani muzej, Letno poročilo izbranega muzeja za leto 2011, 2012; Izbrani muzej, Letno poročilo izbranega muzeja za leto 2012, 2013; Izbrani muzej, Letno poročilo izbranega muzeja za leto 2013, 2014.

V Tabeli 3 so prikazani prihodki iz javnih virov, predvsem od Ministrstva za kulturo in prihodki od nejavnih virov, kjer sem posebej navedla vstopnine, sponzorstva in donacije ter prihodke od najemnine. Te tri kategorije nejavnih prihodkov sem izpostavila, ker menim, da jih je z določenimi ukrepi mogoče povečati, ne da bi pri tem kršili pravila, ki jih je treba upoštevati glede izvajanja javne službe. Vstopnina znaša 4,5 evrov na obiskovalca, ki plača polno ceno, več kategorij obiskovalcev (upokojenci, mladi, brezposelni), lahko uveljavlja popuste. Vstopnina je del cenika, ki ga je potrdil svet zavoda, prihodki pa se kljub temu da muzej ne sme zvišati vstopnin, lahko povečajo, če se poveča obisk. Poleg navedenih nejavnih prihodkov ima muzej še prihodke iz dejavnosti pedagoško-andragoške službe, knjižnična nadomestila, občasno prihodke od svetovalnih storitev in sodelovanja z drugimi ustanovami. Sodelovanje z drugimi ustanovami, ki predstavlja večji del ostalih nejavnih prihodkov, se nanaša na občasne razstave in poteka na osnovi sklenjenih dogovorov s partnerji. Običajno se ovrednotijo neposredni stroški projekta, sodelujoča ustanova pokrije določene stroške in prispeva gradivo, ki je razstavljeno. Druge stroške pokrije muzej, ki stroškov prostorov in dela pri tovrstnih projektih ne zaračunava, ker gre za dogodke, ki so del letnega programa dela.

Prihodki iz vstopnine so se povečali v letih 2011 in 2012, ko je bila postavljena občasna razstava zbirke iz tujine. Padec prihodkov iz naslova sponzorstva in donacij v istem obdobju kaže na to, da izbrani muzej poskuša pridobivati sponzorje in donatorje predvsem

takrat, kadar ima premalo javnih virov za izvedbo posameznega projekta. Prihodke iz naslova oddaje poslovnih prostorov sem izpostavila, ker izvirajo pretežno iz oddaje kavarne in so vir, s katerim je mogoče računati vsako leto.

V letih 2011 do 2013 muzej ni pridobil javnih sredstev za nakup muzejskih predmetov, čeprav so nekateri predlogi bili vključeni v program dela. Vsako leto naj bi se pripravljali načrt investicijskega vzdrževanja in nakupov nujne opreme. Za ti dve postavki v letih 2011 in 2012 izbrani muzej prav tako ni prejel sredstev, razen tistih, ki so bila namenjena projektom, ki jih je izvajalo Ministrstvo za kulturo, na primer vzpostavitvi brezžičnega interneta v muzejskih prostorih ali digitalizaciji muzejskega gradiva. Delež nejavnih prihodkov znaša v letih 2009-2013 v povprečju 6,87% in bi ga bilo v prihodnje dobro povečati ter si s tem zagotoviti nekoliko manjšo odvisnost od javnih virov. Ker se delež ene vrste prihodkov lahko poveča tudi zato, ker se skupni prihodki zmanjšajo, bi bil boljši pokazatelj uspeha na tem področju absolutni znesek nejavnih prihodkov ali pa povečanje posamezne vrste prihodkov v odstotku glede na izhodiščno leto.

Stroški dela, prikazani v Tabeli 4, predstavljajo v povprečju 55% celotnih odhodkov. Ministrstvo za kulturo jih financira v skladu s kadrovskimi načrti, dotacija je bila v letu 2013 znižana zaradi varčevalnih ukrepov. V letih od 2011 do 2013 je muzej zaradi upokojitev zapustilo šest zaposlenih, dva izmed njih nista bila nadomeščena, kar se je pokazalo v letu 2013 z nižjimi stroški dela, če izločimo že omenjeni projekt ESS. Pokritost stroškov plač zaposlenih z dotacijo ministrstva v zadnjih petih letih je 100%. Razlago za dobro pokritost stroškov dela je mogoče najti v daljših bolniških odsotnostih ter nadomeščanju upokojenih zaposlenih z mlajšimi, slabše plačanimi. Kot primer navajam, da je kustos začetnik z univerzitetno izobrazbo razporejen v 30. plačni razred, kustos z 20 leti delovne dobe pa od 40. do 50. plačnega razreda v skladu s pridobljenimi strokovnimi nazivi in izobrazbo.

Tabela 4: Pokritost stroškov plač z dotacijo ministrstva

Leto	2009	2010	2011	2012	2013	Povprečje 2009-2013
Odobrena sredstva Ministrstva za kulturo za plače (v EUR)	952.775	972.404	974.882	970.558	906.521	955.428
Realizacija stroškov plač (v EUR)	946.184	956.748	961.290	960.348	892.334	943.381
Pokritost stroškov plač z dotacijo (v %)	100,70	101,64	101,41	101,06	101,59	101,28

Vir: Izbrani muzej, Letno poročilo izbranega muzeja za leto 2009, 2010; Izbrani muzej, Letno poročilo izbranega muzeja za leto 2010, 2011; Izbrani muzej, Letno poročilo izbranega muzeja za leto 2011, 2012; Izbrani muzej, Letno poročilo izbranega muzeja za leto 2012, 2013; Izbrani muzej, Letno poročilo izbranega muzeja za leto 2013, 2014.

Med splošne stroške, ki jih dotacije državnim muzejem v skladu z ZUJIK praviloma pokrijejo v celoti, sodijo:

- čistilni material in storitve,
- storitve varovanja zgradb in prostorov,
- računovodske in revizorske storitve,
- električna energija,
- poraba kuriv in stroški ogrevanja, poraba druge energije,
- voda in komunalne storitve, odvoz smeti,
- druge storitve komunikacij in komunale,
- vzdrževanje in popravila vozil, nadomestni deli za vozila, pristojbine za registracijo vozil, zavarovalne premije za motorna vozila,
- stroški najemnin in zakupnin,
- plačila za pogodbe o delu v zvezi s čiščenjem, vzdrževanjem stavb in varovanjem.

V navodilu, ki ga je Ministrstvo za kulturo priložilo ob pozivu k pripravi programa dela za leto 2013 (Ministrstvo za izobraževanje, znanost, kulturo in šport, v nadaljevanju MIZKŠ, 2012a), je zapisano, da se dejanska poraba splošnih stroškov ugotavlja na podlagi zadnjega letnega finančnega poročila. Izvajalcu, ki ima zagotovljene tudi druge vire za pokrivanje splošnih stroškov delovanja, se priznani odstotek lahko zniža. Muzej je imel te stroške v obdobju 2009-2013 v povprečju pokrite v višini 84%. Splošni stroški so sicer iz leta v leto rasli, kljub temu, da so bili na nekaterih področjih doseženi prihranki. Storitve energetike in komunale se dražijo, stavbi in oprema se starajo in jih je potrebno vzdrževati. Ker gre v več primerih za pogodbene obveznosti, jih je mogoče dobro oceniti in predvideti, koliko bo treba za pokrivanje stroškov nameniti iz nejavnih prihodkov.

Tabela 5: Pokritost splošnih stroškov z dotacijo ministrstva

Leto	2009	2010	2011	2012	2013	Povprečje 2009-2013
Odobrena sredstva Ministrstva za kulturo za splošne stroške (v EUR)	344.680	330.497	382.680	378.853	407.744	368.891
Realizacija splošnih stroškov (v EUR)	397.917	430.931	452.519	458.236	465.122	440.945
Pokritost splošnih stroškov z dotacijo (v %)	86,62	76,69	84,57	82,68	87,66	83,66

Vir: Izbrani muzej, Letno poročilo izbranega muzeja za leto 2009, 2010; Izbrani muzej, Letno poročilo izbranega muzeja za leto 2010, 2011; Izbrani muzej, Letno poročilo izbranega muzeja za leto 2011, 2012; Izbrani muzej, Letno poročilo izbranega muzeja za leto 2012, 2013; Izbrani muzej, Letno poročilo izbranega muzeja za leto 2013, 2014.

V programu dela muzej načrtuje do tri razstavne projekte, pedagoško- andragoški program, ki spremlja razstave, publikacije in nakupe muzejskih predmetov. Predlogi so predmet

obravnave strokovnih komisij, ki jih imenuje Ministrstvo za kulturo, in projekti so lahko odobreni ali pa ne. V navodilu, ki je priloga neposrednemu pozivu za pripravo programa dela in finančnega načrta (MIZKŠ, 2012a), je zapisano, da se presoja usklajenost projekta s poslanstvom muzeja in upravičenost stroškov po priloženi specifikaciji. Če je prijavljenih projektov več, kot je razpoložljivih sredstev, dobijo prednost tisti, ki so bolj pripravljeni. Odobrenim projektom Ministrstvo za kulturo določi obseg financiranja, ki je praviloma manjši od ocenjene vrednosti, razliko muzej pokriva iz nejavnih prihodkov. Za druge dejavnosti, ki so načrtovane v programu dela, kot so inventarizacija, proučevanje zbirk, restavriranje predmetov, sodelovanje z drugimi ustanovami, muzej dobi odobren znesek na osnovi normirane porabe, izračunane iz zbirnih podatkov za pretekla leta (MIZKŠ, 2012a). Koporc Sedej (2011, str. 272-273) navaja, da v zadnjem desetletju zaradi uvajanja novih tehnologij v načine dela in izvajanja javne službe nastajajo novi stroški, predvsem vzpostavljanje in vzdrževanje spletnih strani, video vsebin in aplikacij, računalniških programov in povezane opreme, vendar to področje sistemsko še ni dovolj urejeno tako z vidika zaposlovanja ustreznih kadrov kot z vidika zagotavljanja finančnih virov.

Kot je razvidno iz Tabele 6, je v letih 2009 do 2013 muzej pridobival različno visoke zneske za svoj program. Izstopa leto 2011, ko je prejel visoko dotacijo za razstavo, ki jo je pripravil skupaj s tujim partnerjem. V času dogovorov s tujim partnerjem je bil pripravljen načrt tega razstavnega projekta, na osnovi katerega so bila pridobljena sredstva, ki so omogočala tudi obsežnejše oglaševanje v medijih in organizacijo dveh posvetov z mednarodno udeležbo. Leto 2012 je bilo posebno, saj so bila sredstva za osrednjo razstavo dodeljena z zamikom in je bila razstava predstavljena v leto 2013, zato vsa sredstva niso bila porabljena. Strokovna komisija, ki je ocenjevala letni program dela, je ob prvi predložitvi menila, da potrebuje razstava boljše koordiniran terminski, vsebinski, kadrovski in finančni načrt, pripravljen na osnovi izbora nujnih storitev in materiala ter pridobljenih predračunov (MIZKŠ, 2012b). Kljub dopolnitvam so bila odobrena sredstva prenizka. Avtorica vsebine projekta se je osebno zavzela za pridobitev sponzorskih prihodkov, kar je omogočilo, da muzej ni imel finančnih težav zaradi višjih stroškov razstave. Ta primer po mojem mnenju kaže na pomanjkljivosti pri načrtovanju in obvladovanju stroškov, poleg tega pa tudi na preveč individualen pristop do posameznih projektov in ne najboljše sodelovanje med oddelki v izbranem muzeju.

V letu 2013 so bila z odločbo dodeljena sredstva za program najmanjša v obravnavanem obdobju. Realizacija programa je bila visoka na račun prenesenih sredstev iz preteklega leta in pridobitve sponzorskih sredstev za že omenjeno razstavo.

Tabela 6: Pokritost programskih stroškov z dotacijo ministrstva

Leto	2009	2010	2011	2012	2013	Povprečje 2009-2013
Odobrena sredstva Ministrstva za kulturo za program (v EUR)	231.000	198.500	329.523	209.186	170.010	227.644
Realizacija stroškov programa (v EUR)	307.376	259.307	367.370	204.576	341.120	295.950
Pokritost z dotacijo (v %)	75,15	76,55	89,70	102,25	49,84	76,92

Vir: Izbrani muzej, Letno poročilo izbranega muzeja za leto 2009, 2010; Izbrani muzej, Letno poročilo izbranega muzeja za leto 2010, 2011; Izbrani muzej, Letno poročilo izbranega muzeja za leto 2011, 2012; Izbrani muzej, Letno poročilo izbranega muzeja za leto 2012, 2013; Izbrani muzej, Letno poročilo izbranega muzeja za leto 2013, 2014.

Na osnovi računovodskih podatkov iz preteklih let ugotavljam, da je za programski del poslovanja treba zagotoviti del sredstev iz nejavnih virov, vendar je delež precej odvisen od pripravljenosti projektov muzejskega programa, ki so predloženi v obravnavo ministrstvu, in od sredstev, ki jih ima ministrstvo na voljo. Kolikor projekt ne predvideva določene vrste stroškov ali je ta prenizko ocenjena, bo dotacija manjša, kot bi bilo potrebno. Za vse projekte se poraba spremlja po stroškovnih mestih, in če se sproti pokaže, da odobrena sredstva ne bodo zadoščala, se je treba odločiti, koliko je še mogoče nameniti iz drugih virov in kje je nujno potrebno najti cenejše rešitve.

Najbolj negotovo je bilo financiranje v obravnavanem obdobju na področju nabave opreme in investicijskega vzdrževanja, kjer gre za zamenjavo obstoječe opreme na stalnih razstavah (projektorji, predvajalniki, računalniki) in opreme, ki jo uporabljajo zaposleni pri delu. V preteklih letih je ministrstvo sredstva namenjala predvsem za opremo restavratorskih delavnic in depojev ter opremo za varovanje. Predlogi, ki so bili takrat pripravljeni, so bili odobreni. Vendar izbrani muzej takrat ni načrtoval investicije v dopolnitev nadzornega sistema v razstavnici hiši, letos pa je bilo treba delno posodobitev nadzornega sistema pokriti iz presežka prihodkov. To je lahko rešitev le v primerih nujnih in nepredvidenih nabav, saj ustvarjenega presežka prihodkov ni dovolj in z njim ni mogoče razpolagati brez sklepa sveta muzeja. Muzejska tehnična služba, zunanji vzdrževalec, izvajalec varovanja in restavratorji bi morali vsak za svoje področje pripraviti pregled stanja opreme in predlogov zamenjave v prihodnjih nekaj letih. Ob tem bi vsaj za pomembnejšo opremo, kot so na primer strežniki, morali razmišljati o dveh različicah, in sicer načrtovani zamenjavi in rešitvi za primer nenadne odpovedi.

4.3 Strateško načrtovanje v izbranem muzeju

Pučko (2005, str. 19) meni, da je s planiranjem v neprofitni organizaciji mogoče zagotavljati skladnost med obsegom storitev in potrebnimi kadri, med stroški in dosegljivimi prihodki, med investicijskimi cilji in možnostmi financiranja investicij. S procesom planiranja oblikujemo strukturo odnosov med ljudmi in odnosov ljudi do drugih

temeljnih prvin v organizaciji tako, da bo ta struktura zagotavljala smotrno delovanje organizacije.

Uspešno strateško planiranje bo poskrbelo za to, da bo organizacija delala prave stvari in se z uvajanjem novih zamisli odzivala na spremembe v okolju in zmanjševala tveganje s katerim se srečuje, saj planiranje omogoča boljšo kontrolo. V procesu planiranja nastaja hierarhija planskih ciljev, v kateri so na vrhu temeljni cilji organizacije, na dnu pa delovni cilji posameznikov, v procesu planiranja se delovni cilji posameznikov poenotijo s cilji organizacije, zato je planiranje tudi sredstvo za integracijo, ena izmed nevarnosti za učinkovito planiranje pa je ravno premajhna podpora zaposlenih. Nekateri cilji organizacije so lahko tudi konfliktni z vidika različnih oddelkov, v tem primeru se je treba prepričati, ali imajo zaposleni dovolj informacij, da bi doumeli potrebo po prilagoditvi ciljev, ki jih zastopajo (Pučko, 2005, str. 18-23).

Poslanstvo pojasnjuje, zakaj je organizacija ustanovljena in kaj je namen njenega obstoja. Vizija je stanje v prihodnosti, ki ga želi doseči vodstvo organizacije, strategija pa je proces, ki bo pripeljal organizacijo od točke A do točke B (Deffenbaugh, 2011, str. 6-7). Kaplan in Norton (2001, str. 88) pravita, da strategija zajema gibanje organizacije od njenega trenutnega položaja do zaželenega položaja v prihodnosti, ki pa je negotova. Ker je organizacija ne more predvideti, njena načrtovana pot vsebuje serije povezanih hipotez. Ključ za uresničevanje strategije je, da vsi v organizaciji jasno razumejo osnovne hipoteze, da so viri sredstev usklajeni z njimi, da se hipoteze redno preizkuša in prilagaja dejanskemu stanju. Niven (2003, str. 33) ugotavlja, da imajo neprofitne organizacije pogosto težave pri oblikovanju jasne in zgoščene strategije, predolge strateške dokumente bi bilo treba prilagoditi. Kaplan in Norton (2001, str. 90) menita, da je treba strategijo razdeliti v nekaj osredotočenih načel, ki po mnenju vodstva izražajo, kaj je treba storiti za uspeh.

Iz opredelitve poslanstva izhajajo strateški cilji, strateški plani pa definirajo korake, s katerimi jih želi organizacija doseči in se navezujejo na daljše obdobje. Taktični cilji se oblikujejo na ravni večjih organizacijskih enot za dobo enega leta, specifični rezultati manjših enot, skupin ali posameznikov, so operativni cilji in morajo podpirati taktične plane (Dimovski, 2002, str. 714).

V odgovoru kritikom sistema uravnoveženih kazalnikov, ki so izpostavili vprašanje, kdo naj bo tisti, ki izbira strategijo organizacije, Kaplan (2012, str. 542) odgovarja, da imajo v zasebnih podjetjih in zasebnih neprofitnih organizacijah vso potrebno legitimnost in avtonomijo vodstvo in nadzorni odbori. V primeru javne neprofitne organizacije, naj bi strategijo in merila za njeno spremljanje prav tako predlagal vodstveni tim, odobril pa organ, ki financira in nadzira organizacijo. V slovenskem državnem muzeju v skladu s 35. členom ZUJIK strateški načrt pripravi direktor, mnenje o njem pa izrekata ustanovitelj in financer, v tem primeru Ministrstvo za kulturo.

V nadaljevanju želim Program izbranega muzeja 2010-2015 (Izbrani muzej, 2010b), ki je strateški načrt muzeja, prilagoditi, da bi bil bolj podoben strategiji v skladu s teoretičnimi opredelitvami in bi ga bilo mogoče povezati s sistemom uravnoteženih kazalnikov. Pri oblikovanju strategije razvoja, moramo upoštevati 3. člen Sklepa o ustanovitvi (Izbrani muzej, 2003), ki pravi: »Izbrani muzej na temelju poslanstva ohranja, proučuje in komunicira materialno in nematerialno kulturno dediščino s področja vsakdanjih in prazničnih načinov življenja v slovenskem etničnem prostoru, med Slovenci po svetu v diaspori in drugod. Skrbi za oblikovanje pozitivnega odnosa do lastne kulturne dediščine, do medkulturnega prepletanja in do tujih kultur ter razkriva slovenski odnos do drugačnosti. Svoje poslanstvo utemeljuje na podlagi zbirk s področij materialne, socialne in duhovne kulture, kulture likovnega obzorja (ljudska umetnost in likovni viri), kulture slovenskih izseljencev, etničnih manjšin in zunaj evropskih kultur. Svoje zbirke dopolnjuje na osnovi zbiralne politike.«

Čeprav člen govori o poslanstvu, bi morda lahko rekli, da je tako definiran namen ustanovitve izbranega muzeja, saj poslanstvo praviloma nastane v ustanovi. Glavno vlogo igra poslanstvo v okviru podjetja, je pomembno sredstvo notranjega komuniciranja in boljšega vodenja. Zaposlenim omogoča jasneje spoznavati, čemu hoče podjetje slediti (Pučko, 2012, str. 11).

Direktorica je v Programu izbranega muzeja 2010-2015 (Izbrani muzej, 2010b, str. 7) poslanstvo opredelila takole: » Izbrani muzej je muzej kulturnih identitet, ki preko stalnih in občasnih razstav ter javnega programa komunicira in širi znanje o etnološki dediščini in njenih sodobnih razsežnostih. S tem prispeva k ozaveščanju o kulturni raznolikosti in medkulturnemu dialogu ter spodbuja k družbenemu dialogu v Sloveniji, v zamejstvu in izseljenstvu ter na evropski in zunaj evropski ravni.«

Vizijo je opredelila takole: »Izbrani muzej je zavezan raziskovanju, izobraževanju in sodelovanju z javnostmi. Je muzej ljudi za ljudi. Postati želi ena najodličnejših kulturnih ustanov v Sloveniji za promocijo etnološke dediščine kot temelja za samo poznavanje in s tem za identiteto nacije in hkrati sodoben evropski muzej kulturnih identitet, ki je z vso svojo vsebino del nacionalne kulture.«

Po mojem mnenju opredelitev poslanstva ustreza teoretičnim priporočilom, saj pove, kako in kje bo deloval muzej. Vendar bi ga bilo dobro poenostaviti, da bi si ga zaposleni lahko zapomnili. V opredelitvi vizije sta navedena oba segmenta dela v muzeju (raziskovanje in delo z obiskovalci), ki si po mnenju Gstraunthalerja in Piberja (2010), zaradi različnih poklicnih skupin v muzeju, včasih nasprotujeta. Predlagam krajšo in bolj preprosto vizijo, v kateri bi na osnovi predhodno navedenih ugotovitev (Kaplan & Norton, 2001; Zorloni, 2012; Hartnett & Mattan, 2011; Boorsma & Chiaravallotti, 2010) postavila vidik

udeležencev (strank) na prvo mesto. Viziji bom dodala časovni okvir, s tem bo postala bolj zavezujoča. Predlagana vizija je naslednja:

Izbrani muzej je sodoben muzej za ljudi in želi do leta 2020 postati ena najodličnejših kulturnih ustanov za promocijo etnološke kulturne dediščine in medkulturnega dialoga.

Za sodobnost in odličnost si je mogoče prizadevati tako na vsebinskem področju kot na področju poslovanja. Razumem ju kot uporabo novih postopkov in pripomočkov za posredovanje vsebine ter skrbno in gospodarno ravnanje s sredstvi. Zadnja naloga, promocija etnološke kulturne dediščine, izvira že iz Sklepa o ustanovitvi in poslanstva, saj muzej zbira, ohranja, proučuje in predstavlja tovrstno dediščino. Vizija govori predvsem o tem, kaj želimo postati, iz nje mora biti mogoče izluščiti osnovne cilje, ki jih želimo doseči. Cilji, ki naj bi pripeljali k udejanjanju vizije, so v Programu izbranega muzeja 2010-2015 naslednji (Izbrani muzej, 2010b):

»1. Raziskovanje in širjenje znanj o muzejskih zbirkah.

Muzejsko gradivo izbranega muzeja sestavljajo edinstvene zbirke muzealij, dokumentacijski fondii in knjižnično gradivo o vsakdanjem in prazničnem življenju večinskega prebivalstva, živečega na slovenskem etničnem ozemlju in v diaspori ter zunaj evropske zbirke slovenskih zbiralcev. Zbirke hranimo in zanje skrbimo za sedanje in prihodnje generacije s pomočjo državnih sredstev, s katerimi bomo tudi v bodoče zagotavljali tekoče upravljanje, vzdrževanje in širitev zbirk.

2. Postati pomembna zanimivost.

Posebnost, enkratnost in drugačnost so lastnosti tako prve kot druge stalne razstave. Programi občasnih lastnih in gostujočih razstav, vsebinsko umeščenih med vizijo in poslanstvom muzeja, želijo prispevati k povečanemu obisku ciljnih skupin: stalni obiskovalci, predšolske in šolske skupine, študentje, strokovnjaki, raziskovalci, turisti, populacija tretjega življenjskega obdobja. K uresničevanju tega cilja bo pripomoglo strateško sodelovanje s partnerji iz zasebnega in javnega sektorja, pri čemer bo muzej ohranil status neprofitne organizacije.

3. Postati kraj odkritij, znanstvenega raziskovanja in izobraževanja.

Kustosi bodo še naprej raziskovali, širili in posredovali znanje o specifičnih tematikah muzeja. Pridobivali bodo nove muzejske predmete, oblikovali in širili spoznanja z razstavami, publikacijami, strokovnimi in poljudnimi članki, na spletnih straneh in s predavanji. To dejavnost bodo financirali MK RS, ARRS in Urad za zamejce in Slovence po svetu s subvencijami, muzej pa se bo skupaj s sorodnimi muzejskimi ustanovami in z zunanjimi znanstvenimi sodelavci prijavljal na mednarodne razpise.«

Cilje v strateškem načrtu bi bilo treba bolj jasno opredeliti, če naj bi pomenili želeni položaj organizacije v prihodnosti. Žnidaršič Kranjc (1996, str. 220) pravi, da morajo biti pri zastavljanju strateških ciljev izpolnjeni nekateri pogoji:

- cilji morajo biti merljivi,
- cilji morajo biti uresničljivi,
- cilji morajo biti spremenljivi,
- o ciljih mora biti doseženo soglasje v okviru ravnalne skupine,
- imeti morajo svoj časovni okvir.

Zato bom cilje, navedene v Programu izbranega muzeja 2010-2015, ki po mojem mnenju še niso cilji skladni s teoretično opredelitvijo, najprej preoblikovala v strateške usmeritve, ki razčlenijo strategijo na več splošnih področij, nato pa še v cilje znotraj strateških usmeritev. Predlagam naslednje strateške usmeritve, na osnovi katerih bo mogoče oblikovati strateške cilje z vsemi lastnostmi:

1. Imeti vzorno urejene in v skladu z muzejskimi standardi shranjene zbirke.

Vzpostavitev popolne evidence muzejskih predmetov bi bil lahko eden izmed ciljev v okviru te usmeritve, ki je merljiv in mu je mogoče določiti časovni okvir. Shranjevanje muzejskih predmetov v ustreznih prostorih je cilj, ki je sicer v veliki meri odvisen od razpoložljivih sredstev, vendar ima muzej možnost, da samostojno pripravi načrte in poskuša prepričati financerje za zagotovitev dodatnih sredstev. Ob povečanem deležu nejavnih prihodkov manjše investicije v prostore lahko financira iz teh sredstev. Mogoče bi bilo pripraviti analizo, koliko predmetov je ustrezno shranjenih, pregledanih, konserviranih in označenih, ter določiti roke, v katerih se bodo vrednosti teh kazalnikov izboljšale in za koliko.

2. Postati pomembna znamenitost v Ljubljani.

Muzej bo pomembna znamenitost, če bo obiskan, če se bo o njem pisalo in govorilo v medijih. Kdo so ciljne skupine obiskovalcev, v Programu izbranega muzeja 2010-2015 ni natančno opredeljeno. Naštete so vse skupine obiskovalcev, ne glede na to, kako so v strukturi obiskovalcev zastopane do sedaj. Na osnovi podatkov iz analiz in dogovora v muzeju, bi bilo mogoče izbrati ciljne skupine in ukrepe, s katerimi bi poskušali doseči večji obisk. Predlagam, da bi v okviru cilja zapisali še, da izbrani muzej želi postati pomembna znamenitost v Ljubljani. Tako bi dobili merilo za ugotavljanje, ali je bil cilj dosežen. Podatke o obisku drugih znamenitosti v Ljubljani je mogoče najti v njihovih letnih poročilih in publikacijah Statističnega urada Republike Slovenije.

3. Postati kraj odkritij, znanstvenega raziskovanja in izobraževanja.

Za ugotavljanje, v kolikšni meri je muzej kraj znanstvenega raziskovanja, bi lahko spremljali število objav znanstvenih člankov sodelavcev muzeja ali število tujih

strokovnjakov, ki so v posameznem letu sodelovali z muzejem. Med izobraževalne vsebine, s katerimi se ukvarja muzej, sodi pedagoško-andragoška dejavnost, o kateri prav tako že obstajajo podatki, kako so obiskani posamezni dogodki. V to strateško usmeritev bi lahko sodilo tudi spremljanje, kolikšen delež predmetov iz zbirk muzeja je že bil razstavljen, saj so bistveni del muzeja ravno njegove zbirke. Pri tej strateški usmeritvi bi bilo treba upoštevati načela četrte generacije vrednotenja, in sicer na način, kot ga predlaga De Bruijn (2002). Strokovno osebje v muzeju naj sodeluje pri oblikovanju kriterijev za vrednotenje svojega dela in sprejme odgovornost, da bo upoštevalo sprejeta merila in postopke.

Strateškim usmeritvam, ki so nastale na osnovi Programa dela 2010-2015 (Izbrani muzej, 2010b), bom dodala še dve, ki se nanašata na zaposlene in odgovornost pri poslovanju ter ju bo mogoče povezati z vidikoma uravnoveženega sistema kazalnikov, ki se nanašata na zaposlene in finance. O pomenu voditeljstva in povezanosti zaposlenih za delo v muzeju ter odgovornosti so pisali na primer Griffin in Abraham (2002) in de De Bruijn (2002), zato menim, da bi muzej moral imeti tudi strateške usmeritve, ki bi se nanašale na ti dve področji.

4. Imeti usposobljene, motivirane in povezane zaposlene.

V programu dela 2010-2015 (Izbrani muzej, 2010b) se je direktorica zavzela za krepitev komunikacije, timskega in projektnega dela ter permanentno izobraževanje zaposlenih. Za začetek bi bila potrebna ocena stanja v organizaciji, kar priporočata tudi Kaplan in Norton (2000), ki pravita, da je na prvih stopnjah uvajanja sistema uravnoveženih kazalnikov mogoče meriti na primer delež zaposlenih, ki poznajo in razumejo vizijo podjetja. Na osnovi lastnih izkušenj predlagam razmislek o povezanosti znotraj muzeja, ali so zaposleni v nekem oddelku dovolj seznanjeni s tem, kako njihovo delo vpliva na delo drugih oddelkov in kakšni so okviri delovanja drugih oddelkov v organizaciji.

Navedene strateške usmeritve so skladne tudi z dolgoročnimi cilji izvajanja javne službe, ki so bili v Programu dela za leto 2013 (Izbrani muzej, 2013b) opredeljeni takole:

- popularizacija stalnih razstav s poudarkom na identitetnih vsebinah in njihovi hkratni globalni primerljivosti,
- evidentiranje, inventarizacija in reinventarizacija muzejskih predmetov in njuno dopolnjevanje, digitalizacija muzejskih fondov in s tem njihova večja dostopnost za javnost,
- priprava in izvedba lastnih občasnih razstav z izrazito tematsko usmerjenostjo k povezovanju med tradicionalnim in sodobnim, v predmetnem smislu temelječo zlasti na lastnih zbirkah, s težnjo po primerjalnem časovnem in medkulturnem kontekstu,
- študij in predstavitev identitet in kultur: slovenska, zamejska, diaspora, druge etnije v Sloveniji, Evropa, zunaj evropske dežele skozi različne oblike prezentacije,

- projektna usmerjenost izbranega muzeja k partnerskim povezavam: lokalno (Mesto Ljubljana), pokrajinski muzeji, vladni – nevladni sektor (civilna iniciativa), kultura – izobraževanje (osnovne in srednje šole, univerza), kultura – turizem.

Našteti cilji javne službe so vsebovani v strateških usmeritvah številka 2 in 3, z izjemo druge alineje, ki spada v strateško usmeritev številka 1. Če želimo oblikovati sistem uravnoteženih kazalnikov, je treba opredeliti tudi finančne cilje, zato sem dodala še naslednjo strateško usmeritev.

5. Realizirati finančne cilje in dosežati načrtovano učinkovitost ter uspešnost poslovanja.

Muzej je neprofitna organizacija, zato njegov cilj na tem področju ne more biti povečanje dobička, kljub temu pa presežek prihodkov nad odhodki, ki nastane na osnovi večjih nejavnih prihodkov, pomeni, da ima muzej na voljo dodatna sredstva za izpolnjevanje svojega poslanstva. O učinkovitosti pri poslovanju je mogoče sklepati, kadar so razlike med načrtovanim in uresničenim majhne, zato bom vključila tudi s tem povezane cilje.

4.4 Predlog uravnoteženega sistema kazalnikov

Pri pripravi uravnoteženega sistema kazalnikov za izbrani muzej sem izhajala iz podatkov, ki jih je mogoče zbrati iz obstoječih evidenc ter uporabiti za izračun kazalnikov. V nekaterih primerih sem za izhodišče predlagala povprečje petih let, ker so podatki po posameznih letih zelo različni. V drugih primerih nimam podatkov, kakšno je stanje sedaj, ker se podatki ne zbirajo. Menim, da bi jih bilo mogoče pridobiti in da bi bilo za izbrani muzej koristno, če bi jih poznali, saj so omenjeni v virih, ki sem jih proučila (na primer odstotek ustrezno shranjenih predmetov). Odstotki povečanja ali zmanjšanja pri predlogih posameznih ciljev služijo kot pokazatelj, kako je treba opredeliti cilj. Sistem uravnoteženih kazalnikov bi moral biti skupinsko delo, kjer bi sodelujoči iz različnih oddelkov prispevali strokovno znanje s svojih področij. V postopku oblikovanja sistema uravnoteženih kazalnikov bi v okviru delovnih skupin skupaj opredelili cilje in kazalnike. Čeprav pri neprofitni organizaciji finančni vidik ni najpomembnejši, sem ohranila originalno zaporedje uravnoteženega sistema kazalnikov, ki ga uporabljata Kaplan in Norton.

4.4.1 Finančni vidik

Za bolj natančno opredelitev splošnega cilja »Dosežati uspešnost pri realizaciji finančnih ciljev in učinkovitost pri poslovanju« predlagam kazalnike produktivnosti, gospodarnosti (ekonomičnosti) in donosnosti (rentabilnosti), ustrezno prirejene za muzej. Čižman (2013, str. 24) pravi, da navedeni kazalniki pričajo o učinkovitosti in uspešnosti in si jih uporabnik proračuna lahko oblikuje po lastni presoji. Števec kazalnika produktivnosti (1) na splošno zajema količino ali vrednost poslovnih učinkov. V primeru muzeja je poslovne učinke bolje izraziti s številom obiskovalcev kot vrednostno, saj sem predhodno pojasnila, da na višino prihodkov vplivajo dotacije za različne namene, ki niso vezane na poslovne učinke.

$$\text{Kazalnik produktivnosti} = \frac{\text{Število obiskovalcev}}{\text{Povprečno število zaposlenih}} \quad (1)$$

Pri izračunu kazalnika gospodarnosti (2) sem upoštevala razmerje:

$$\text{Kazalnik gospodarnosti} = \frac{\text{Prihodki}}{\text{Odhodki}} \quad 2)$$

Izbrani muzej dobiva v povprečju 94% prihodkov iz javnih sredstev, ki so odobrena namensko in naj bi se porabila, če muzej izvede načrtovane aktivnosti. Posledica je majhna razlika med prihodki in odhodki. Kazalnik gospodarnosti je v primeru izbranega muzeja potrebno izračunati na tri decimalna mesta natančno, da se vidijo razlike med posameznimi leti

Pri kazalniku donosnosti (3) so v imenovalcu sredstva v upravljanju skupaj z nerazporejenim presežkom prihodkov nad odhodki iz preteklih let, v števcu pa presežek prihodkov iz obravnavanega (tekočega) leta.

$$\text{Kazalnik donosnosti} = \frac{\text{Presežek prihodkov nad odhodki}}{\text{Sredstva v lasti ali upravljanju} + \text{presežek iz pret. let}} \quad (3)$$

Javni zavodi morajo v skladu s Pravilnikom o enotnem kontnem načrtu v breme konta sredstev v upravljanju knjižiti amortizacijo opredmetenih in neopredmetenih osnovnih sredstev, v dobro pa knjižijo vrednost novih pridobitev sredstev v upravljanje, običajno gre za nove nabave opreme in neopredmetenih sredstev. Če vrednost v imenovalcu ne bi iz leta v leto padala, ampak bi ostala na isti ravni, bi se posamezne vrednosti kazalnikov spremenile, vrstni red med leti pa bi ostal enak.

V Tabeli 7 so prikazane vrednosti naštetih kazalnikov za obdobje petih let. Leto 2011 je bilo najboljše po produktivnosti, gospodarnosti in donosnosti, takrat je imel muzej največ obiskovalcev. Posledica večjega števila obiskovalcev je bil višji prihodek od vstopnine in večji presežek. Število obiskovalcev v izbranem muzeju spremljajo v absolutnih številkah po mesecih, posameznih razstavah in drugih dogodkih. Anderson (2004, str. 7) pravi, da je potrebno posvetiti pozornost obiskovalcem, ki plačajo vstopnino, saj imajo muzeji tako pri nas kot tudi v tujini precejšnje število obiskovalcev, ki iz različnih vzrokov muzej obiščejo brezplačno. Če delim prihodke od vstopnine izbranega muzeja s številom obiskovalcev po posameznih letih, dobim vrednosti, ki so v vseh obravnavanih letih manjše od 1,45 evra na obiskovalca. Polna cena vstopnine je 4,50 evra, cena s popustom 2,50 evra. Vzroke za nizke vrednosti vstopnine na obiskovalca vidim v velikem deležu obiskovalcev, ki se udeležijo brezplačnih dogodkov v muzeju ali pridejo pogledat manjše razstave v upravni stavbi, ki so na ogled brezplačno. Najboljši način, kako povečati znesek prihodka iz

vstopnine na obiskovalca, bi bil povečati delež obiskovalcev, ki si pridejo v muzej ogledat določene razstave.

Tabela 7: Kazalci produktivnosti, gospodarnosti in donosnosti v izbranem muzeju

		2009	2010	2011	2012	2013
1	Število obiskovalcev	26.629	26.193	36.141	28.343	28.046
2	Število zaposlenih	31	31	31	31	30
3	Prihodki (v EUR)	1.756.311	1.655.926	1.848.472	1.697.185	1.967.529
4	Odhodki (v EUR)	1.751.672	1.644.254	1.812.830	1.687.284	1.948.684
5	Presežek prihodkov nad odhodki (v EUR)	4.639	11.672	35.642	9.901	18.845
6	Sredstva v upravljanju (v EUR)	8.819.454	8.282.549	7.858.580	7.469.144	7.313.885
7	Kazalnik produktivnosti = 1 / 2	859	845	1166	914	935
8	Kazalnik gospodarnosti = 3 / 4	1,003	1,007	1,020	1,006	1,010
9	Kazalnik donosnosti = 5 / 6	0,0005	0,0014	0,0045	0,0013	0,0026

Vir: Izbrani muzej, Letno poročilo izbranega muzeja za leto 2009, 2010; Izbrani muzej, Letno poročilo izbranega muzeja za leto 2010, 2011; Izbrani muzej, Letno poročilo izbranega muzeja za leto 2011, 2012; Izbrani muzej, Letno poročilo izbranega muzeja za leto 2012, 2013; Izbrani muzej, Letno poročilo izbranega muzeja za leto 2013, 2014.

O učinkovitosti muzeja priča razmerje med načrtovanim in uresničenim. V Tabeli 8 je primerjava načrtovanih in uresničenih stroškov, ki so nastali v zvezi s programom leta 2009. Iste kategorije stroškov se uporabljajo v vseh obravnavanih letih od 2009 do 2013 na podlagi enakih navodil za pripravo programa dela, ki jih muzeji prejmejo od Ministrstva za kulturo. Za primer sem izbrala štiri večje skupine stroškov, ki jih izbrani muzej v knjigovodski evidenci spremlja na analitičnih kontih. V postavko posebni material in storitve sodijo v skladu z navodili (MIZKŠ, 2012a): vitrine in podstavki, zaščitne ograje, steklene pregrade, svetlobna in zvočna oprema ter oprema za multimedijško vizualizacijo. Iz Tabele 8 je razvidno, da so bili uresničeni stroški posebnega materiala in storitev v obravnavanem letu za 37 % višji od načrtovanih.

Tabela 8: Primerjava načrtovanih programskih stroškov z uresničenimi

Izbrani programsko materialni stroški v letu 2009 (v EUR)	Finančni načrt	Realizacija	Indeks uresničitve finančnega načrta
Založniške in tiskarske storitve	36.540	29.184	79,87
Stroški oglaševalskih storitev	10.000	10.039	100,39
Drugi posebni material in storitve za razstave	53.000	72.560	136,91
Stroški izvajanja pedagoško andr. delavnic	6.983	6.911	98,97
Plačila avtorskih honorarjev	38.500	41.827	108,64

Vir: Izbrani muzej, Letno poročilo izbranega muzeja za leto 2009, 2010.

Za dobro oceno stroškov je treba že v fazi načrtovanja razstave imeti izbrane zunanje sodelavce in od njih pridobljene predračune stroškov. Med avtorskimi honorarji so največje postavke stroški oblikovanja razstav in publikacij. Predračune lahko izvajalci pripravijo ustrezno, če imajo dovolj informacij o prostoru in gradivu, ki bo razstavljeno. Seznam gradiva bi moral obstajati že leto do pol leta pred postavitvijo razstave, saj se program dela in finančni načrt pripravlja jeseni tekočega leta za prihodnje leto. Herreman (2011) izpostavlja kot pomembne vidike muzejske razstave temeljito finančno načrtovanje, terminski načrt in ravnanje z ljudmi, saj je postavitve razstave timsko delo. Pri tiskarskih storitvah, ki so tudi eden izmed večjih stroškov, gre za tisk samostojnih publikacij in za tisk v povezavi z razstavami: zloženke, vabila, plakati. V primeru publikacij je pri načrtovanju pomemben obseg publikacije. Število strani je ocenjeno, na podlagi tega pa stroški lektoriranja, priprave za tisk in tiskanja. Če se izkaže, da je bila publikacija bolj obsežna od načrtovane, so stroški po predračunu ovrednoteni prenizko. Stroški izvajanja pedagoškega programa so bili v obravnavanem letu ustrezno načrtovani. Vsebujejo honorarje zunanjih izvajalcev in material, potreben za izvedbo dejavnosti. Pri stroških oglaševalskih storitev se v izbranem muzeju običajno držijo načrtovane višine, če so proti koncu leta predvidena sredstva porabljena, se novih oglasov ne naroča.

Za kratkoročne cilje bi si v izbranem muzeju lahko zastavili, približati se indeksu 100 pri vseh pomembnih kategorijah programskih stroškov. Da bi to dosegli, bi bilo potrebno izboljšati procese načrtovanja, ki privedejo do ocen stroškov, na osnovi katerih računovodstvo naredi finančni načrt. Pomembno je tudi obvladovanje stroškov v fazi njihovega nastajanja. Pri kazalcih učinkovitosti in uspešnosti poslovanja predlagam cilj: preseči vrednosti iz leta 2011, ki je bilo v vseh pogledih najuspešnejše.

Zadnji strateški cilj finančnega vidika je: zmanjšati odvisnost od javnih sredstev. Za doseganje tega cilja bi bili potrebni ukrepi, povezani z udeleženci muzeja, ki jih opisujem v nadaljevanju pri vidiku poslovanja s strankami. Kot cilj predlagam povečanje povprečja izbranih kategorij prihodkov (vstopnin, sponzorstva, donacij in oddaje prostorov) v primerjavi z izhodiščnim obdobjem 2009-2013, ko na tem področju ni bilo nobenih načrtovanih ukrepov. V posameznem letu lahko na višino prihodkov vpliva večja donacija ali sponzorski prispevek, zato menim, da je za izhodišče bolje izbrati povprečje obdobja. V obdobju 2009-2013 je izbrani muzej letno beležil v povprečju 123.697 evrov prihodkov iz nejavnih sredstev (Tabela 3). V izbranem muzeju bi si lahko zastavili za cilj, da se povprečni znesek nejavnih prihodkov v obdobju 2015-2020 poveča za 10%. V Tabeli 9 povzemam kazalnike za finančni vidik.

Tabela 9: Kazalniki za finančni vidik

Finančni vidik		
Strateška usmeritev: realizirati finančne cilje in dosežati načrtovano učinkovitost in uspešnost poslovanja.		
Strateški cilji	Kazalniki	Opis
Izboljšati načrtovanje programskih stroškov.	Indeks primerjave med načrtovanimi in uresničenimi stroški izbranih kategorij	Upoštevajo se kategorije pomembnih stroškov programa, podatki se zbirajo v računovodstvu. Primerjava se izvede četrtletno. Ciljne vrednosti indeksov so 100.
Izboljšati učinkovitost in uspešnost poslovanja.	Kazalnik produktivnosti Kazalnik gospodarnosti Kazalnik donosnosti	Razmerje med številom obiskovalcev in številom zaposlenih Razmerje med prihodki in odhodki Razmerje med presežkom prihodkov in sredstvi v upravljanju. Podatke pripravi računovodstvo na osnovi podatkov iz letnega poročila za preteklo leto. Cilj je preseči najvišje vrednosti iz leta 2011. Primerjava se opravi letno.
Zmanjšati odvisnost od enega vira – javnih sredstev. V obdobju 2015-2020 povečati povprečne prihodke iz nejavnih virov za 10%.	Kazalnik povečanja nejavnih prihodkov izbranih kategorij: vstopnin, sponzorstva, donacij, oddaje prostorov	Razmerje med podatkom za tekoče leto in podatkom za povprečje obdobja 2009-2013. Podatke pripravi računovodstvo. Ciljna vrednost za posamezno leto je nad 100 glede na izhodiščno vrednost povprečja 2009-2013.

4.4.2 Vidik poslovanja s strankami

Z vidikom strank je povezana naslednja strateška usmeritev: postati pomembna znamenitost v Ljubljani. Vidik poslovanja s strankami v neprofitni organizaciji vključuje različne vrste udeležencev, ki jih lahko opredelimo kot določeno skupino ljudi, organizacij ali obojih, katerih aktualne ali potencialne potrebe morajo biti zadovoljene z delovanjem neprofitne organizacije. Na osnovi opredelitve pri Tavčar (2005, str. 149-150) ter Tavčar in Trunk Širca (1998, str. 18) lahko razporedimo udeležence, ki imajo različne interese v nepridobitni organizaciji v skupine, prikazane v Tabeli 10.

Tabela 10: Udeleženci nepridobitnih organizacij in njihovi interesi

Udeleženci	Primeri interesov udeležencev
Odločevalci v državni upravi kot predstavniki države, ustanoviteljice in financerja nepridobitne organizacije	Odločajo o razporejanju proračunskih sredstev in usmeritvah dejavnosti nepridobitne organizacije. Interesi so večinoma kratkoročni in obsegajo samo nekatere vidike usmeritev in dejavnosti nepridobitne organizacije.
Upravičenci do storitev nepridobitne organizacije: šolstvo, zdravstvo, kultura	Podjetnejši udeleženci si skušajo pridobiti čim več kar najbolj kakovostnih storitev nepridobitne organizacije, imajo malo razumevanja za omejene zmogljivosti organizacije, samo pogojno so pripravljeni sodelovati z organizacijo pri izvajanju storitev.
Ogroženi uporabniki storitev nepridobitne organizacije (ostareli, bolniki...)	Posamično imajo malo vpliva na organizacijo, njihove interese lahko zastopajo drugi (politika, stroka). Po navadi so najhvaležnejši udeleženci storitvene organizacije, mnogokrat so pripravljeni pomagati pri delovanju organizacije.
Darovalci, donatorji, ki prispevajo finančne in nefinančne prispevke, volila, zapuščine	Praviloma ne pogojujejo svojega darila in ne uveljavljajo s svojih interesov v organizaciji. Če pa organizacija zagreši napake, so lahko med glasnimi kritiki.
Sponzorji, organizacije, ki podpirajo nepridobitno organizacijo in prejmejo za to določene koristi	Sponzorstvo je pomembna oblika financiranja neprofitne organizacije, sponzorji dobijo v zameno za svoj prispevek realno ali simbolično protivrednost v različnih oblikah publicitete, ki jim jih omogoči organizacija (objave v medijih, napisi in znaki na prireditvah ali gradivih).
Odjemalci storitev ali izdelkov organizacije	Za izdelke ali storitve lahko plačajo tržno ceno, subvencionirano ceno, ki je nižja od tržne, v določenih primerih pa višjo ceno (nakupi v dobrodelne namene).
Druge nepridobitne organizacije	Lahko imajo različne vloge. Zaveznice, ki sodelujejo in podpirajo organizacijo, tekmice pri pridobivanju javnih sredstev, pri uporabnikih in odjemalcih. Lahko so tudi nasprotnice zaradi načelnih ali ožjih interesnih razlogov.

Vir: I. M. Tavčar, Strateški management nepridobitnih organizacij, 2005, str. 149-150.

V primeru muzeja lahko najdemo vse vrste naštetih udeležencev. V vlogi odločevalcev v državni upravi nastopajo predvsem predstavniki Ministrstva za kulturo. O načinih vpliva na muzej pri dodeljevanju finančnih sredstev, sem pisala v poglavju o financiranju izbranega muzeja. V okviru prizadevanj za izboljšanje načrtovanja, ki je eden izmed ciljev znotraj finančnega vidika, bi muzej zadovoljeval interese odločevalcev, ki jih zanima gospodarno ravnanje s sredstvi.

Upravičenci do storitev neprofitne organizacije so v primeru muzeja predvsem obiskovalci, ki morda niso skupina, ki bi imela na muzej največji vpliv, so pa skupina, ki jo je po

mnenju avtorjev, ki so pisali o muzejih v 21. stoletju, potrebno postaviti na prvo mesto. Pomočnica direktorice izbranega muzeja, zadolžena za program, meni, da bi bilo v prihodnosti treba več narediti na področju analiz obiskovalcev z namenom identificiranja potreb in prioritet, opazovanja obiskovalcev in preverjanja uspešnosti programa. Služba za muzejske programe in komuniciranje redno in strokovno povprečno dvakrat letno analizira statistiko obiskovalcev, občasno ob večjih razstavah sprašuje obiskovalce za mnenje, skoraj nikoli pa ne analizira razstave pred izvedbo (Zdravič Polič, 2013, str. 142).

V letu 2012 je bila narejena Evalvacija obiska in razstav 2011 (Izbrani muzej, 2012c), iz katere bom predstavila nekaj podatkov, na osnovi katerih bom poskušala prikazati, kako bi si muzej s podatki iz tovrstnih raziskav pomagal pri oblikovanju bolj jasnih ciljev. Izbranemu muzeju predlagam, naj raziskave izvaja vsako leto in uporablja enako metodologijo. V navedeni evalvaciji je bilo ugotovljeno, da med posameznimi obiskovalci, ki ne pridejo v skupinah, 54% obiskovalcev prihaja iz Ljubljane. Če navedem samo en primer, bi si izbrani muzej za cilj lahko postavil: povečati število obiskovalcev iz krajev izven Ljubljane. Glede na to, da je 21% anketirancev navedlo, da so za razstave izvedeli zaradi velikih obcestnih plakatov, bi lahko kot gibalo uspešnosti v tem primeru uporabili število postavljenih plakatov v drugih slovenskih krajih. Za cilj bi si izbrani muzej postavil povečanje obiska ciljne skupine obiskovalcev izven Ljubljane za 10% v enem letu. Rednih obiskovalcev muzeja, ki obiščejo muzej najmanj enkrat na leto, je po podatkih Evalvacije obiska in razstav 2011 (Izbrani muzej, 2012c) 34%. Herreman (2011) pravi, da je ena izmed metod privabljanja obiskovalcev k ponovnemu obisku menjanje predmetov na stalnih razstavah. 71% odstotkov obiskovalcev je vtis o obisku muzeja označilo kot zelo dober in 17% kot dober. Drugi so svoj obisk opisali kot srednje dober ali pa se niso opredelili (Izbrani muzej, 2012c). Skupaj 88% zadovoljnih obiskovalcev je dober rezultat, če ga primerjamo z merilom, ki ga navaja Zorloni (2012, str. 44), saj najmanj 70% zadovoljnih obiskovalcev opredeljuje kot pozitiven rezultat. Menim, da bi bil za muzej uspeh, če bi stopnjo zadovoljstva ohranjal tudi ob povečanju obiska, zato bom kot cilj opredelila ohranjanje visoke stopnje zadovoljstva.

V skupino ogroženih udeležencev bi v skladu z opredelitvijo, ki jo najdemo pri Tavčar in Trunk Širca (1998), v muzejih lahko uvrstili ranljive skupine med muzejskimi obiskovalci (invalidi, brezposelni, predstavniki manjšin). Sodelavci izbranega muzeja trenutno v okviru projekta skupaj z drugimi muzeji raziskujejo, kako narediti muzej čim bolj dostopen za te skupine obiskovalcev. Rezultati njihovega dela bodo znani konec leta 2015.

Donatorji muzeja so ljudje, ki so muzeju podarili zbirke in predmete, pa tudi podjetja, ki so darovala denar, ne da bi zahtevala protiuslugo v obliki oglaševanja ali drugih ugodnosti. Za razliko od donatorjev, se s sponzorji sklene pogodba, kjer se opredelijo obveznosti ene in druge stranke. Izbrani muzej se svojim donatorjem zahvali z objavo na steni muzeja, sponzorje predstavi na dogovorjeni način, občasno oboje povabi na voden ogled razstav. Zdravič Polič (2013, str. 151) pravi, da je pridobivanje sponzorske podpore zaradi

gospodarske krize okrnjeno in se lahko razvija zgolj kampanjsko ter občasno ob posameznih muzejskih projektih, ki so dovolj kakovostni, da pritegnejo zanimanje. Izbrani muzej je bil leta 2013 na tem področju uspešen. Trenutno organizacijska enota za javne programe in komuniciranje ne razpolaga z zbranimi podatki o poskusih pridobivanja sponzorjev in odzivih nanje, zato je ustrezeni kazalnik težko predlagati. Beležiti bi morali podatke o poslanih ponudbah in opravljenih razgovorih v primerjavi z uresničnimi sponzorstvi. Ker teh podatkov trenutno ni na voljo, predlagam kot kazalec število sponzorskih sodelovanj na podlagi povprečja iz let 2009-2013 s ciljem povečanja za 10 % v naslednjem petletnem obdobju. Podatke o sponzorstvih bi bilo mogoče pridobiti iz obstoječe dokumentacije izbranega muzeja.

Med odjemalce izdelkov ali storitev uvrščam predvsem tiste, ki so najemniki muzejskih prostorov. Kavarna je oddana v večletni najem na podlagi javnega razpisa, z najemnikom se je potrebno dogovarjati glede vzdrževanja zunanje okolice kavarne, muzej pa sodeluje z njim tudi pri zagotavljanju postrežbe ob dogodkih, ki jih organizira. Pri oddaji prostorov je treba upoštevati določbe 74. in 75. člena ZUJIK, da mora biti javna kulturna infrastruktura, ki jo upravlja javni zavod, dostopna tudi drugim kulturnim izvajalcem. V izbranem muzeju društvom in drugim izvajalcem, ki delujejo v javnem interesu na področju kulture, ne zaračunavajo občasnih najemov svojih prostorov. V primeru drugih najemnikov zaračunajo oddajo po ceniku. Muzejska trgovina zaradi svoje lokacije težko pritegne druge stranke razen obiskovalcev muzeja, saj se nahaja znotraj muzeja in nima izložitve, ki bi jo videli mimoidoči. Zato menim, da je promet v trgovini neposredno povezan z obiskom muzeja.

Muzej ima za komuniciranje na voljo različne oblike, tako znotraj ustanove komunicira z razstavami, publikacijami in izobraževalnimi programi za različne skupine obiskovalcev, z dogodki in prireditvami, informacijsko–dokumentacijskimi centri in s trgovino. Izven ustanove komunicira, kadar se prispevki pojavljajo v medijih, z objavami na spletu, s sodelovanjem z drugimi ustanovami in z raziskovalnim delom na terenu (Rovšnik, 1998, str. 126-127).

Po podatkih iz letnega poročila izbranega muzeja za leto 2013 (Izbrani muzej, 2014a), je muzej prisoten na spletnih omrežjih (Facebook, Google+, Twitter), video portalih (Youtube, Blip.tv, Vimeo, Arnes Video), zemljevidih (Foursquare, najdi.si/zemljevid), muzejskih omrežjih (Euromuse, Europeana, Museums.si) in turističnih portalih (Tripadvisor, Lonelyplanet, Inyourpocket), s čimer se trudi izkoristiti brezplačne možnosti promocije. V letu 2013 si je spletne strani ogledalo 147.519 obiskovalcev. V izbranem muzeju podatke spremljajo s pomočjo orodij Google Analytics in Web Statistics. Sodelavec muzeja, ki se ukvarja s tem področjem, je povedal, da še niso izkoriščene vse možnosti, ki jih ponujajo ta orodja. Predlagam, da bi kazalec s področja odziva na objave v novih medijih vključili v sistem uravnoteženih kazalnikov. Uporabila bom najpreprostejši primer, spremljanje števila obiskovalcev spletne strani.

Zadnja skupina udeležencev, v katero sodijo druge neprofitne organizacije, vključuje v primeru muzeja stanovska društva, fakultete s strokovnih področij, ki so zastopana v muzeju, raziskovalne ustanove in kulturne ustanove iz nevladnega sektorja. Z vsemi naštetimi sodeluje izbrani muzej pri različnih projektih. Te aktivnosti sodijo v okvir strateške usmeritve: postati kraj odkritij, znanstvenega raziskovanja in izobraževanja.

Publikacije, ki jih izdaja muzej, so eden izmed rezultatov znanstvenega dela v muzeju. Anderson (2004, str. 6) navaja, da katalog razstave kupi samo 5 do 8% vseh muzejskih obiskovalcev in da ameriški muzeji nekaj let po izdaji odpisujejo zaloge neprodanih publikacij. Odstotek prodaje katalogov v izbranem muzeju sem preverila na primeru dveh publikacij, izdanih leta 2009. Od leta 2009 do 2014 je bilo prodanih 55 izvodov od naklade 1000 izvodov (5,5%) angleškega vodnika k stalni razstavi. Podatek ni dokončen, saj je razstava še odprta. Za katalog občasne razstave pod šifro 2316, ki je bila odprta septembra 2009, lahko ugotovimo, da je bilo 47 izvodov kataloga prodanih v letih 2009 in 2010 med trajanjem razstave, v letih po 2010 so bili prodani še 3 izvodi, skupaj je bilo prodane 8,3% naklade. Pomočnica direktorice izbranega muzeja pravi, da povečanega povpraševanja po klasičnih muzejskih publikacijah, kot so katalogi, v času sodobnih medijev ne moremo pričakovati.

Zorloni (2012) in Anderson (2004) predlagata spremljanje števila objav člankov sodelavcev muzeja v znanstvenih publikacijah. Če bi se v izbranem muzeju odločili za ta kazalec, bi potrebovali dogovor, katere objave pridejo v poštev za izračun kazalca. Zato bom raje predlagala kazalec, ki je nastal na osnovi razgovora z vodjo oddelka dokumentacije. Z uporabo obstoječe programske opreme za muzejsko dokumentacijo je mogoče na preprost način izbrati fotografije muzejskih predmetov in jih skupaj s komentarjem objaviti na spletni strani. Po njenem mnenju to funkcijo v muzeju premalo uporabljajo in s tem zamujajo priložnost za brezplačno promocijo. Trenutno je na spletu objavljenih 14 zbirk muzejskih predmetov, ki so jih objavili posamezni kustosi, in 50 zbirk iz fotografskih albumov, ki jih je objavil oddlek muzejske dokumentacije. Vodja oddelka dokumentacije meni, da bi lahko vsak kustos vsako leto na spletu objavil eno izmed svojih zbirk.

V Tabeli 11 prikazujem kazalnike za vidik poslovanja s strankami.

Tabela 11: Kazalniki za vidik poslovanja s strankami

Vidik poslovanja s strankami		
Strateška usmeritev: postati pomembna znamenitost v Ljubljani, postati kraj odkritij, znanstvenega raziskovanja in izobraževanja.		
Strateški cilji	Kazalniki	Opis
Povečati obisk ciljnih skupin obiskovalcev za 10% na leto.	Indeks obiska ciljnih skupin	Število obiskovalcev iz ciljne skupine tekočega leta / število obiskovalcev ciljne skupine iz zadnje evalvacije x 100.
Ohraniti zadovoljstvo obiskovalcev muzeja na visoki ravni 88%.	Odstotek zadovoljstva obiskovalcev	Vsako leto se za osrednji razstavni projekt izvede evalvacija, v okviru katere se ugotavlja odstotek obiskovalcev, ki muzej označijo kot zelo dober ali dober.
Izboljšati prisotnost muzeja v sodobnih medijih.	Indeks obiskovalcev spletne strani	Število obiskovalcev spletne strani tekočega leta / število obiskovalcev spletne strani preteklega leta x 100.
Povečati število objavljenih zbirk muzejskih predmetov na spletni strani.	Število objavljenih zbirk na spletni strani muzeja	Podatke pripravi oddelek muzejske dokumentacije. Vsak kustos naj bi vsako leto objavil eno zbirko.
Povečati število sponzorskih sodelovanj za 10% v naslednjem obdobju 2015-2020.	Število sponzorskih sodelovanj v posameznem letu	Podatke pripravi org. enota za javne programe. Podatek za posamezno leto se primerja s povprečjem izhodiščnega obdobja 2009-2013.

4.4.3 Vidik notranjih poslovnih procesov

Ko usklajujemo delovanje organizacije s strategijo, se pogosto pojavi potreba po prenovi procesov, ki jih izvaja organizacija. Lahko se izkaže, da z obstoječimi procesi ne bomo mogli doseči strateških ciljev, ali pa, da ti procesi sploh nič ne doprinesejo k uresničitvi ciljev. Pri tem pa ne smemo zamuditi priložnosti, da uvedemo res optimalne procese, ki bodo popolnoma usklajeni s strategijo organizacije (Kavčič, 2005, str. 58).

Tekavčič (2002, str. 677) meni, da je izhodišče za presojanje uspešnosti poslovanja in njeno povečanje analiza aktivnosti, ki jih opravlja organizacija, vsebovala pa naj bi naslednje štiri faze:

- ločevanje bistvenih aktivnosti od nebistvenih,
- analiziranje pomembnih bistvenih aktivnosti,
- primerjava opravljanja aktivnosti z najboljšimi znanimi praksami in
- preučevanje povezav med aktivnostmi .

V izbranem muzeju bi se morali posvetiti predvsem analiziranju pomembnih bistvenih aktivnosti ter proučevanju povezav med njimi. Za muzej so najbolj tipični procesi, ki so povezani z muzejskimi predmeti. O oblikovanju programa in komuniciranju, katerega pomemben del so razstave in publikacije, sem pisala že v podpoglavjih, ki se nanašata na vidik poslovanja s strankami in finančni vidik.

Muzejski predmeti pridejo v muzej na različne načine: z nakupom, izposajo ali donacijo, nekateri samo v kratkoročno ali dolgoročno hrambo. Tudi znotraj posameznega muzeja gre za zelo različne predmete po obliki in vrednosti, kar je razvidno tudi iz evidenc v izbranem muzeju. Vsaka pridobitev bi morala biti v skladu z zbiralno politiko muzeja. Izbrani muzej ima 10 kustodiatov, ki so nastali na osnovi strokovne razdelitve področij proučevanja.

V preteklih treh letih muzej ni pridobil javnih sredstev za nakup muzejskih predmetov, a je predmete kljub temu pridobival in sicer kot donacije. Direktorica pravi, da je odvisno od posameznega kustosa in njegove usmeritve, ali želi širiti obstoječe zbirke ali odpirati nova področja. Veliko je treba hoditi na teren in navezovati stike z ljudmi, ki so potencialni donatorji. Vsak izmed kustosov za svoj kustodiat v programu dela za naslednje leto v skladu z navodili (MIZKŠ, 2012a) navede število predmetov, ki jih namerava evidentirati (identificirati kot dediščino) in pojasniti, kako so ti predmeti povezani z zbiralno politiko muzeja. Poleg tega navede tudi število predmetov, ki jih namerava inventarizirati in vsebinska področja, ki jih bo proučeval.

Prihod vsakega predmeta v muzej je treba dokumentirati. Prvi izmed dokumentacijskih postopkov je vhod. Vsak predmet, ki prestopi vrata muzeja, mora biti evidentiran, najsi gre za nakup, volilo, izposajo, razstavo ali ogled (Sosič, 2010). Akcesija se začne s sprejemom dokumentov, ki lastništvo formalno prenesejo na muzej. Posamezni predmeti ali zbirka dobijo začasno akcesijsko številko. V inventarno knjigo se predmeti vnesejo posamično, označijo jih z inventarno številko in jim določijo nahajališče v depozu. S tem postanejo del zbirke, namen zbirk pa je proučevanje, restavriranje, razstavljanje in publiciranje ugotovitev (Ladkin, 2011, str. 47-48). Predmeti brez podatkov, poškodovani predmeti, nepopolni predmeti, replike, predmeti za pedagoške namene, tisti, ki jih ima muzej že dovolj ali dobi več istovrstnih naenkrat, ostanejo v akcesiji. (Sosič, 2010).

Urejena inventarna knjiga naj bi omogočala med drugim tudi opravljanje inventure muzejskih predmetov, ki jo muzeju nalaga Zakon o računovodstvu (36.-40. člen), za muzejske predmete in podobno gradivo jo je treba opraviti na pet let. Poleg tega naj bi se v skladu s 7. členom Pravilnika o razčlenjevanju in merjenju prihodkov in odhodkov pravnih oseb javnega prava brezplačno pridobljeni predmeti vrednotili. Računovodstvo izbranega muzeja razpolaga samo s podatki o kupljenih predmetih na podlagi računov, zato bi bilo treba v knjigovodske evidence muzeja dodati podatke o brezplačno pridobljenih predmetih. V preteklih letih so bili opravljeni sestanki in napisana navodila, dokončno naj bi se evidence uskladile do jeseni leta 2014. Kot vzrok za to, da se sklepi uresničujejo počasneje

od določenih rokov, so kustosi v izbranem muzeju navedli pomanjkljive evidence iz preteklih let in izgubljene oznake predmetov.

Eden izmed kazalnikov s tega področja bi bil lahko odstotek usklajenosti registra osnovnih sredstev s skupnim registrom muzejskih zbirk, pričal bi o tem, ali se urejajo podatki o pridobitvah iz preteklih let. Pri opredelitvi podatkov za izračun tega kazalnika, je treba upoštevati nekatere posebnosti obeh evidenc, ki bi jih primerjali. V register osnovnih sredstev se v primeru nakupa večje skupine predmetov takoj zavede celotna vrednost nakupa. Iz računovodske dokumentacije je razvidno, da je pogosto na računu ali pogodbi navedena samo skupna vrednost nakupa, inventarizira pa se posamezne predmete. V inventarni knjigi muzeja so predmeti kupljeni pred leti še vedno deloma neinventarizirani, zato primerjava vrednosti inventariziranih predmetov in vrednosti iz registra osnovnih sredstev, ne bi bila ustrezna primerjava, treba je upoštevati tudi predmete v postopku akcesije (Izbrani muzej, 2014b).

Povprečni čas od vhoda predmeta do inventarizacije bi bil v primeru predmetov, ki sedaj prihajajo v muzej pokazatelj, kako ti procesi potekajo trenutno. Podatke je mogoče pridobiti iz inventarne knjige muzeja, kjer so vneseni datumi pridobitve (vhoda) predmeta, akcesije in inventarizacije. Vodja oddelka dokumentacije meni, da bi v sedanjih razmerah morali biti vsi predmeti inventarizirani v roku enega leta. Postopke v zvezi z dokumentiranjem znotraj muzeja že dlje časa poskušajo poenotiti z internim pravilnikom, ki bi temeljil na mednarodnih standardih. Povprečni čas od vhoda do inventarizacije bi lahko ugotavljali na ravni muzeja kot celote in za posameznega kustosa. Podatki iz novembra 2014 kažejo, da je bilo leta 2014 pridobljenih 138 predmetov, inventariziranih pa 68. V 62 primerih so kustosi inventarizirali na novo pridobljene predmete, v 6 primerih je šlo za starejše pridobitve.

Evidentiranje in inventariziranje muzejskih predmetov je potrebno načrtovati v okviru vsakoletnega programa dela in o njem poročati v letnem poročilu. Iz programov dela in letnih poročil izbranega muzeja sem zbrala podatke za obdobje petih let, ki so prikazani v Tabeli 12. Ugotovila sem, da so v izbranem muzeju v programu dela načrtovali obe kategoriji po posameznih kustodiatih, poročali pa samo o skupnem številu. Vodja oddelka dokumentacije je potrdila, da podatkov o načrtovanih in uresničenih aktivnostih niso primerjali. Na osnovi primerjave podatkov ugotavljam, da muzej v petih letih nikoli ni dosegel načrtovanega števila inventariziranih predmetov, ker pa se podatki v letnih poročilih navajajo zbirno, je težko ugotoviti, v kolikšni meri so bili za to objektivni vzroki, na primer odsotnost kustosa ali drugi projekti, kdaj pa je šlo za premajhno resnost pri načrtovanju ali površno branje navodil. Kazalnik, ki prikazuje razmerje med načrtovano in uresničeno inventarizacijo predmetov, bi uvrstila v uravnoteženi sistem kazalnikov. Kazalnik, ki bi vseboval evidentiranje, se mi zdi manj primeren, saj menim, da je težko pravilno oceniti, koliko za muzej zanimivih predmetov bo kustos v resnici našel na terenu.

Tabela 12: Primerjava načrtovanih in uresničenih evidentiranih in inventariziranih predmetov

	Načrtovano	Uresničeno	Indeks
Leto 2009			
Evidentirani muzejski predmeti	2.100	1.096	52
Inventarizirani muzejski predmeti	890	663	74
Leto 2010			
Evidentirani muzejski predmeti	1.100	2.607	237
Inventarizirani muzejski predmeti	1.396	787	56
Leto 2011			
Evidentirani muzejski predmeti	970	4.766	491
Inventarizirani muzejski predmeti	1.178	855	73
Leto 2012			
Evidentirani muzejski predmeti	1.650	138	8
Inventarizirani muzejski predmeti	1.210	272	22
Leto 2013			
Evidentirani muzejski predmeti	140	138	99
Inventarizirani muzejski predmeti	1.170	29	2

Vir: Izbrani muzej, Letno poročilo izbranega muzeja za leto 2009, 2010; Izbrani muzej, Letno poročilo izbranega muzeja za leto 2010, 2011; Izbrani muzej, Letno poročilo izbranega muzeja za leto 2011, 2012; Izbrani muzej, Letno poročilo izbranega muzeja za leto 2012, 2013; Izbrani muzej, Letno poročilo izbranega muzeja za leto 2013, 2014; Izbrani muzej, Program dela izbranega muzeja za leto 2009, 2009; Izbrani muzej, Program dela izbranega muzeja za leto 2010, 2010; Izbrani muzej, Program dela izbranega muzeja za leto 2011, 2011; Izbrani muzej, Program dela izbranega muzeja za leto 2012, 2012; Izbrani muzej, Program dela izbranega muzeja za leto 2013, 2013.

Izbrani muzej ima razstavne prostore in depoje stare manj kot deset let, kljub temu vsi predmeti niso ustrezno shranjeni. Pod ustreznim shranjevanjem razumemo stabilne klimatske pogoje (temperatura in vlažnost zraka) in zaščito pred obiskovalci ter prahom (Michalski, 2011). Glede klimatskih pogojev v prostorih, kjer so muzejski predmeti, so bili ob urejanju novih prostorov postavljeni natančni pogoji v skladu s standardi, ki pa niso bili v celoti izpolnjeni. Direktorica izbranega muzeja je povedala, da je težavo s presuhim zrakom v razstavnih hiši mogoče reševati z vlažilci zraka, pa tudi z menjavo predmetov na stalnih razstavah. Predlagam, da bi v okviru spremljanja uspešnosti na področju varovanja zbirk vsak kustos ugotovil, kolikšen odstotek predmetov njegovega kustodiata je ustrezno shranjen. Kot cilj je mogoče načrtovati povečanje odstotka ustrezno shranjenih predmetov.

Muzeji se nenehno srečujejo s pomanjkanjem prostora v depojih, ker ves čas pridobivajo predmete, zgolj izjemoma pa jih izločajo. Prevelika gostota predmetov v depojih pomeni nevarnost za poškodbe pri premikanju in otežuje redni nadzor nad zbirkami (Michalski, 2011, str. 77). Predmete v depojih je treba konservirati in včasih restavrirati. Pri

konserviranju je poudarek na čiščenju, stabiliziranju in ojačitvi predmeta, pri restavriranju pa gre za popravljanje stare škode (Michalski, 2011 str. 84).

V izbranem muzeju so zaposleni 3 restavratorji za različna področja in vodja restavratorskih delavnic. Vodja je povedala, da letno načrtujejo preglede posameznih depojev v dogovoru s kustosi. V Tabeli 13 prikazujem podatke o načrtovanih in uresničenih konservatorskih in restavratorskih posegih za obdobje 2009-2013. Indeksi primerjave uresničenih in načrtovanih konservatorskih posegov se gibljejo dokaj blizu vrednosti 100, indeksi restavratorskih posegov bolj odstopajo. Vodja restavratorskih delavnic pravi, da se morajo pri restavratorski dejavnosti prilagoditi potrebam kustosov, včasih restavrirajo predmete, ki bodo razstavljeni, namesto tistih, katere so predvideli v programu za posamezno leto. Zato ne vedo vedno vnaprej, kateri material bodo potrebovali, kar povzroča razlike med načrtovanimi in uresničenimi stroški restavratorskega materiala.

Tabela 13: Primerjava načrtovanih in uresničenih konserviranih in restavriranih predmetov

	Načrtovano	Uresničeno	Indeks
Leto 2009			
Konservirani muzejski predmeti	500	580	116
Restavrirani muzejski predmeti	200	130	65
Leto 2010			
Konservirani muzejski predmeti	800	725	90
Restavrirani muzejski predmeti	100	75	75
Leto 2011			
Konservirani muzejski predmeti	600	670	112
Restavrirani muzejski predmeti	150	34	22
Leto 2012			
Konservirani muzejski predmeti	600	664	111
Restavrirani muzejski predmeti	100	245	245
Leto 2013			
Konservirani muzejski predmeti	600	630	105
Restavrirani muzejski predmeti	100	81	81

Vir: Izbrani muzej, Letno poročilo izbranega muzeja za leto 2009, 2010; Izbrani muzej, Letno poročilo izbranega muzeja za leto 2010, 2011; Izbrani muzej, Letno poročilo izbranega muzeja za leto 2011, 2012; Izbrani muzej, Letno poročilo izbranega muzeja za leto 2012, 2013; Izbrani muzej, Letno poročilo izbranega muzeja za leto 2013, 2014; Izbrani muzej, Program dela izbranega muzeja za leto 2009, 2009; Izbrani muzej, Program dela izbranega muzeja za leto 2010, 2010; Izbrani muzej, Program dela izbranega muzeja za leto 2011, 2011; Izbrani muzej, Program dela izbranega muzeja za leto 2012, 2012; Izbrani muzej, Program dela izbranega muzeja za leto 2013, 2013.

V letu 2011 je na nizek indeks restavriranih predmetov vplivala daljša bolniška odsotnost. Leta 2012 je bilo restavriranih več predmetov, kot je bilo načrtovano, ker so restavrirali predmete za občasno razstavo. Tudi v tem primeru predlagam kazalnik, ki primerja načrtovano in uresničeno in sicer bi primerjala načrtovano in uresničeno število konserviranih ali pregledanih predmetov ali zbirk. Restavriranje je bolj zahtevno opravilo, ki ga je težje načrtovati, ker lahko restavrator v procesu dela naleti na nepredvidene težave. Kljub temu menim, da bi se bilo v procesu oblikovanja uravnoteženega sistema kazalnikov potrebno pogovoriti o tem, ali je mogoče tudi ta proces bolje načrtovati, saj je povezan s stroški, pa tudi z izvajanjem programa.

Menim, da je med delovnimi procesi v muzeju veliko vzročno-posledičnih povezav, ki se jih vsi zaposleni ne zavedajo. Na vseh področjih manjka analiza doseženega glede na postavljene cilje, kolikor so ti sploh dovolj natančno opredeljeni. Primerjave načrtovanega in uresničenega v okviru iste kategorije za pet let se mi zdijo dober pokazatelj, da bi bilo treba analizirati nekatere procese v muzeju. V Tabeli 14 prikazujem kazalnike za vidik notranjih poslovnih procesov.

Tabela 14: Kazalniki vidika notranjih poslovnih procesov

Vidik notranjih poslovnih procesov		
Strateška usmeritev: imeti vzorno urejene in v skladu z muzejskimi standardi shranjene zbirke.		
Strateški cilji	Kazalniki	Opis
Uskladiti inventarne knjige z registrom osnovnih sredstev.	Kazalnik = vrednost zbirke kustodiatu v knjigovodski evidenci / vrednost zbirke v inventarni knjigi na dan obračuna	Primerjajo se podatki računovodstva in oddelka za muzejsko dokumentacijo.
Skrajšati čas od vhoda predmeta do inventarizacije na 1 leto.	Povprečno število dni od vhoda predmeta do inventarizacije	Podatke pripravi oddelk dokumentacije.
Povečati delež ustrezno shranjenih predmetov na 100%.	Odstotek ustrezno shranjenih predmetov v posameznem kustodiatu	Podatke pripravi kustos za predmete v svojem kustodiatu.
Izboljšati načrtovanje notranjih procesov v zvezi s predmeti.	Indeks primerjave med načrtovanimi in uresničenimi inventariziranimi predmeti Indeks primerjave med načrtovanimi in uresničenimi konserviranimi in restavriranimi predmeti	Podatke pripravi kustos z razlago odstopanj. Podatke pripravi vodja restavratorskih delavnic.

4.4.4 Vidik učenja in rasti

Muzej ima trenutno 39 zaposlenih, izmed njih je 10 projektnih sodelavcev, ki imajo pogodbe za določen čas in svoje delo opravljajo deloma v drugih muzejih. 29 delavcev je

zaposlenih na delovnih mestih, sistemiziranih za opravljanje dejavnosti, za katero je muzej ustanovljen (Izbrani muzej, 2012d). Sistemiziranih delovnih mest je več, kot je odobreno število zaposlenih v skladu s kadrovskim načrtom, kar naj bi omogočilo, da se kadrovska zasedba v prihodnosti prilagodi potrebam. Muzej vodita direktorica in pomočnica direktorice za program, drugi zaposleni spadajo v naslednje organizacijske enote:

Skupne službe (6 zaposlenih):

- Upravna služba: poslovna sekretarka
- Finančna služba: računovodja, knjigovodja
- Vzdrževalno-tehnična služba: 2 muzejska tehnika, kurirka

Matični strokovni oddelki (17 zaposlenih):

- Oddelek kustodiatov: 9 kustosov
- Oddelek za dokumentacijo: 1 kustos
- Oddelek za konservacijo in restavriranje: 1 konservator restavrator z magisterijem (vodja), 3 konservatorsko-restavratorski tehniki
- Knjižnica: 2 bibliotekarja
- Nesnovna dediščina : 1 kustos.

Organizacijska enota za javne programe in komuniciranje (4 zaposleni):

- Služba za muzejske programske storitve, projekte in tržno komuniciranje: kustos za javni program, strokovni sodelavec, dokumentalist fotograf;
- Oddelek za muzejsko pedagogiko in andragogiko: kustos pedagog.

Izbrani muzej ima funkcijsko organizacijsko strukturo, ki naj bi bila primerna za stabilno okolje, v katerem posluje muzej. Njene prednosti so, da povečuje specializacijo in profesionalizacijo, slabosti pa so počasno prilagajanje na spremembe in komuniciranje, odločitve se počasi sprejemajo in uresničujejo (Lipičnik 1998, str. 53).

Oddelki z več kot enim zaposlenim imajo formalnega vodjo. V večini primerov (izjema je vodja kustosov) za vodenje niso nagrajeni, saj so oddelki glede na določbe ZSPJS o številu zaposlenih, ki jih mora voditi vodja, premajhni. Komunikacija v izbranem muzeju je neformalna, redni tedenski sestanki potekajo samo med kustosi, restavratorji in vodstvom. Zaposleni se z administrativnimi zahtevami in s pobudami glede dela obračajo neposredno na direktorico.

V izbranem muzeju ima z upoštevanjem sodelavcev na projektu ESS 9 zaposlenih naziv doktor znanosti ali magister, 19 univerzitetno izobrazbo, 4 visoko strokovno ali višjo izobrazbo, 7 zaposlenih poklicno ali srednješolsko izobrazbo. Vsi zaposleni z univerzitetno izobrazbo, magisterijem in doktoratom imajo izobrazbo s področja humanističnih ved, večina s strokovnega področja muzeja. Večina ključnih zaposlenih (direktorica, pomočnica

direktorice, kustosi, restavratorji) je v muzeju več kot 15 let. Do sprememb in pomlajevanja je prišlo, z izjemo dveh primerov v zadnjih sedmih letih, izključno zaradi upokojitev, zato bi lahko rekli, da muzej nima težav z zadržanjem ključnih kadrov. Največ upokojitev je bilo v skupnih službah, kjer so se v preteklih letih zamenjali skoraj vsi zaposleni.

Leta 2013 je bilo opravljenih 8520 ur študentskega dela, kar je ekvivalentno petim redno zaposlenim s polnim delovnim časom, in 650 ur prostovoljnega dela, ki ga je opravilo 5 prostovoljcev. Večina študentskega dela je bila opravljena v razstavni hiši, kjer študenti delajo na blagajni, varujejo razstave in opravljajo druge naloge v okviru pedagoško-andragoškega programa. Za njihovo vodenje in usposabljanje skrbi kustos pedagog.

V okviru vidika učenja in rasti bi lahko ugotovili odstotek zaposlenih, ki poznajo poslanstvo organizacije. Na osnovi proučene strokovne literature menim, da je poznavanje poslanstva pomembno, zato bi najprej predlagala ta kazalnik. Če bi se izkazalo, da je odstotek nizek, bi se lahko na skupnem sestanku vseh zaposlenih pogovorili o poslanstvu in ga opredelili tako, da bi si ga lahko zapomnili.

Z organizacijsko klimo bi lahko označili ozračje v organizaciji, ki je posledica različnih znanih in neznanih dejavnikov iz preteklosti in sedanjosti, iz širšega in ožjega okolja, ki vpliva na vedenje ljudi in uporabo njihovih zmožnosti. Klimo je smiselno proučevati z naslednjih vidikov: odnos vodstva do zaposlenih, sprejemanje odgovornosti in medsebojni odnosi. Najpreprostejši občutek za organizacijsko klimo dobimo že na osnovi enodimenzionalnih odgovorov, v katerih se določen odstotek ljudi strinja z neko trditvijo. Organizacijska kultura je ena globljih, najbolj razširjenih in najvplivnejših dimenzij organizacijske klime, ki ima prav tako svoje dimenzije, na osnovi katerih prepoznamo, kakšna je. Najpogosteje se v zvezi s temi dimenzijami omenjajo: odnos do dela, odnos do učinkovitosti, odnos do trga, konkurence (Lipičnik, 1998, str. 74-80). Organizacijska klima in kultura sta povezani z zadovoljstvom zaposlenih, ki sta ga Kaplan in Norton (2000) izpostavila kot pomemben dejavnik vidika učenja in rasti. Predlagala sta ugotavljanje stopnje zadovoljstva zaposlenih, ki se izračuna na osnovi petih meril:

- vpetost v odločitve,
- priznanje za dobro opravljeno delo,
- dostop do zadostnih informacij za uspešno opravljanje dela,
- dejavno spodbujanje ustvarjalnosti in dajanje pobud,
- podpora skupnih služb,
- splošno zadovoljstvo s podjetjem.

Predlagam, da bi z vprašalnikom ugotovili, kakšna je stopnja zadovoljstva zaposlenih in si za cilj postavili izboljšanje. Za izvedbo raziskave bi muzej lahko poiskal pomoč pri

študentih magistrskega programa managementa, ki bi pomagali ustrezno oblikovati vprašalnik in analizirati rezultate. Za izvedbo ankete (posredovanje in zbiranje vprašalnikov) bi poskrbela poslovna sekretarka. Od rezultatov ankete, ki bi pokazali, pri katerem od petih meril so ocene najnižje, bi bili odvisni ukrepi za izboljšanje zadovoljstva. V muzeju Otago je analiza pokazala, da je vsaj 75% zaposlenih zadovoljnih z delom v muzeju, razume njegovo poslanstvo in meni, da je njihov delovni prispevek cenjen (Otago museum, 2014a).

Zaradi omejitev pri plačah v javnem sektorju je težko finančno nagraditi zaposlene, ki so pripravljeni sprejemati dodatne naloge, zato je treba poiskati druge ukrepe, ki bi povečali zadovoljstvo. Možnost za povečanje zadovoljstva in povezanosti vidim predvsem v usklajevanju osebnih ciljev s cilji organizacije, zato predlagam kazalnik deleža usklajenosti osebnih ciljev s cilji organizacije. Menim, da ne bi bilo težko najti povezave osebnih ciljev s cilji organizacije pri zaposlenih na strokovnem področju. V okviru široko opredeljenih nalog javne službe in strateških dokumentov muzeja ter finančnih možnosti lahko proučujejo tisto, kar želijo, in predlagajo nove projekte za muzejski program. Morda se ne zavedajo, da ima malo zaposlenih toliko avtonomije pri svojem delu, in tega ne vidijo kot prednost. Največji izziv bi bil najti cilj za zaposlene v muzejski tehnični službi, ki so slabo plačani in jim drugi odrejajo delo. Zorloni (2010, str. 44) predlaga merilo 70 % zaposlenih ima osebne cilje usklajene s ciljem muzeja, kar se mi zdi primerno tudi za izbrani muzej glede na strukturo zaposlenih. Direktorica mora v skladu s predpisi, ki urejajo plače v javnem sektorju, vsako leto oceniti zaposlene in jim ocene osebno izročiti. V okviru tega razgovora bi se lahko pogovorila o osebnih ciljih zaposlenih v povezavi s cilji muzeja in si zabeležila njihove pobude za izboljšanje delovnih procesov, s čimer bi pridobili osnovo za spremljanje teh dveh podatkov.

Vodstvo podpira formalno izobraževanje zaposlenih tako, da jim omogoči študijski dopust. Zaposleni iz upravne in finančne službe se redno udeležujejo seminarjev, ki so potrebni predvsem zaradi pogostih sprememb predpisov. Na področju varstva kulturne dediščine je v okviru društev in nevladnih organizacij organiziranih veliko izobraževanj, ki se jih je mogoče udeležiti brezplačno ali s plačilom skromne kotizacije. V okviru teh izobraževanj je mogoče pridobivati znanje, specifično za poklice v muzeju, občasno pa tudi s področja projektne dela, predvsem v povezavi s prijavi na razpise za pridobivanje sredstev iz evropskih projektov. Strokovnim delavcem, ki so želeli prijaviti referat na posvetu v tujini, je bila omogočena udeležba.

Na področju informacijske tehnologije in vzdrževanja informacijskega sistema bi bil muzej povsem odvisen od zunanjih izvajalcev, če si ne bi nekateri mlajši zaposleni neformalno pridobili dodatnih znanj, na primer za urejanje spletnih strani in preprostejše posege na informacijskem sistemu muzeja. Kaplan in Norton (2004) priporočata popis neopredmetenih sredstev organizacije, kamor sodijo tudi znanja in sposobnosti zaposlenih ter njihovo usklajitev s strategijo. V povezavi s tem predlagam spremljanje števila ur

izobraževanja zaposlenih. Informacijski sistem, ki ga uporablja izbrani muzej, omogoča ugoden dokup modula za kadrovske evidence, ki vsebuje tudi spremljanje izobraževanja zaposlenih. Na osnovi podatkov, katerih izobraževanj so se zaposleni udeležili v obdobju enega leta, bi lahko spodbudili večjo udeležbo na tistih področjih, ki bi jih izpostavili kot strateško pomembna. Koristno bi bilo znanje s področja trženja ter uporabe preprostejših orodij za analizo podatkov, ki bi ga uporabili pri analizah obiskovalcev. Poleg tega pa tudi izobraževanje za projektno in timsko delo, ki ju je kot pomembni obliki dela v muzeju izpostavila direktorica v Programu dela izbranega muzeja 2010-2015 (Izbrani muzej, 2010b).

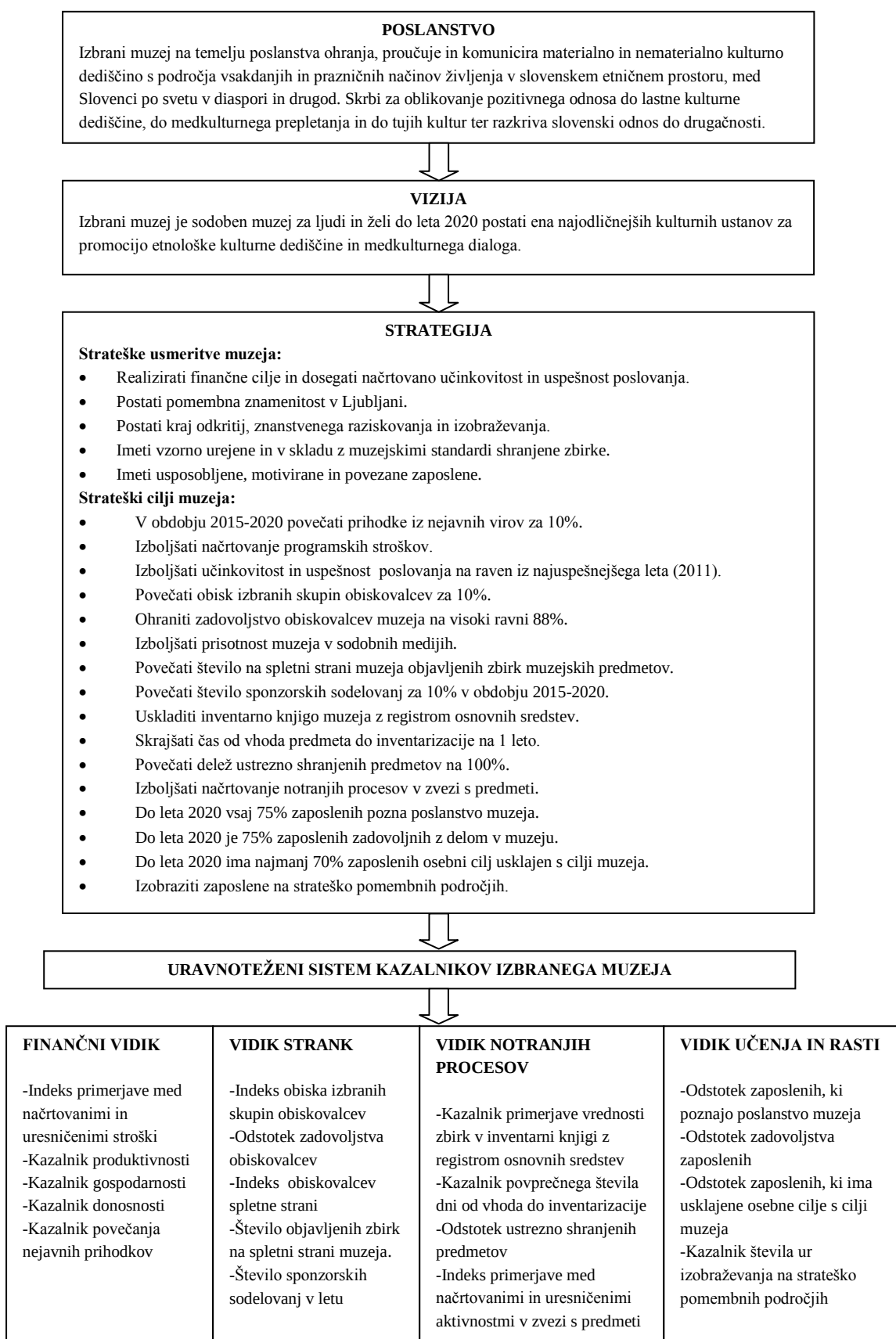
V zvezi z vidikom zaposlenih bi vodstvu predlagala, da razmisli o načinih komuniciranja z zaposlenimi, ki bi bolj vključevali vse zaposlene. Ob pomembnejših spremembah bi predlagala skupne sestanke vseh zaposlenih. V Tabeli 15 prikazujem kazalnike za vidik učenja in rasti.

Tabela 15: Kazalniki vidika učenja in rasti

Vidik učenja in rasti		
Strateška usmeritev: imeti usposobljene, motivirane in povezane zaposlene.		
Strateški cilji	Kazalniki	Opis
75% zaposlenih pozna poslanstvo muzeja.	Odstotek zaposlenih, ki poznajo poslanstvo muzeja	Ugotovi se na podlagi vprašalnika, v okviru katerega se ugotavlja tudi zadovoljstvo zaposlenih.
Vsaj 75% zaposlenih je zadovoljnih z delom v muzeju.	Odstotek zaposlenih, ki so zadovoljni z delom v muzeju	Ugotovi se na podlagi vprašalnika.
Vsaj 70% zaposlenih ima osebne cilje usklajene s cilji muzeja.	Odstotek zaposlenih, ki ima osebne cilje usklajene s cilji muzeja.	Razgovor z direktorico.
Izobraziti zaposlene na strateško pomembnih področjih.	Število ur izobraževanja na strateško pomembnih področjih.	Podatke pripravi poslovna sekretarka.

Vse kazalnike, ki sem jih pripravila za vse štiri vidike, je mogoče ugotoviti vsaj enkrat letno, ne da bi bili zaposleni zaradi tega preveč dodatno obremenjeni. Nekateri izmed njih, predvsem tisti iz finančnega vidika in vidika strank, se že sedaj spremljajo v krajših obdobjih in bi tak način ohranili še naprej, saj so kazalniki uresničevanja načrtovanih stroškov potrebni za sprotne odločitve. V diagramu na Sliki 4 prikazujem povzetek kazalnikov za vse štiri vidike in njihovo povezavo s poslanstvom in strategijo.

Slika 4: Prikaz povezave uravnoteženega sistema kazalnikov s strateškimi opredelitvami



SKLEP

V prvem poglavju magistrskega dela sem pojasnila koncepte povezane s spremljanjem uspešnosti poslovanja. Tradicionalni sistemi spremljanja uspešnosti, osnovani na dobičku in iz njega izvedenih kazalnikih, so bili v sodobnem poslovnem okolju spoznani za nezadostne. Temeljijo na podatkih iz preteklega obdobja in ne pričajo o tem, ali organizacija uresničuje svoje poslanstvo in ima management vizijo, kam jo želi pripeljati v prihodnosti. Tradicionalni sistemi spremljanja uspešnosti ne upoštevajo vrednosti neopredmetenih sredstev organizacije, kot so znanje in sposobnosti zaposlenih, pozitivna organizacijska klima in kultura ter uspešno obvladovanje procesov. Prednost sodobnih sistemov spremljanja uspešnosti je v tem, da so tradicionalnim finančnim kazalnikom dodani nefinančni kazalniki, ki pojasnjujejo vrednosti finančnih. V organizacijah spremljajo nefinančne kazalnike in jih uporabljajo pri sprejemanju tekočih poslovnih odločitev. V primeru odločitve za uporabo kombiniranega sistema spremljanja uspešnosti, je treba finančne in nefinančne kazalnike povezati s strategijo organizacije, zato vsaka organizacija uporablja drugačen nabor kazalnikov. Uravnoteženi sistem kazalnikov je preizkušen v različnih vrstah organizacij, tudi v neprofitnih. Avtorja Robert S. Kaplan in David P. Norton sta predlagala štiri vidike spremljanja uspešnosti: finančni vidik, vidik strank, vidik poslovnih procesov in vidik učenja in rasti.

Merjenje uspešnosti poslovanja v neprofitnih organizacijah ima nekatere posebnosti, čeprav tudi za neprofitne organizacije velja temeljno načelo gospodarjenja: doseči želimo maksimalni rezultat z danimi sredstvi ali dani rezultat z minimalnimi sredstvi. Vsaka neprofitna organizacija ima poslanstvo, zaradi katerega je bila ustanovljena. Opravlja naloge, ki jih družba potrebuje, vendar jih ni mogoče uresničevati na dobičkonosen način brez javnih sredstev ali prispevkov drugih udeležencev. Zato je pomembna odgovornost pri poslovanju v neprofitnih organizacijah, treba je presojati, ali neprofitna organizacija zadovoljuje interese svojih udeležencev.

Muzej je vrsta organizacije, ki povsod po svetu opravlja podobne naloge in ima sprejeta mednarodna načela delovanja (ICOM-ov kodeks). Kljub temu za muzeje ne obstaja enotna opredelitev uspešnosti, niti splošno sprejeto orodje za medsebojno primerjavo. Prva izmed mojih izhodiščnih hipotez je bila: z uporabo sistema uravnoteženih kazalnikov bi v muzeju pridobili orodje za presojanje in obvladovanje uspešnosti poslovanja. Našla sem prispevke tujih avtorjev, ki priporočajo uporabo uravnoteženega sistema kazalnikov za muzej in proučila primer muzeja, ki ga uspešno uporablja. V okviru četrtega poglavja sem predstavila izbrani muzej in pripravila predlog uravnoteženega izkaza poslovanja, ki se mi zdi izvedljiv brez večjih finančnih vložkov in porabe časa zaposlenih. Več avtorjev strokovnih člankov predlaga različne nabore kazalnikov, izmed katerih sem izbrala nekatere, druge sem predlagala na osnovi analize podatkov izbranega muzeja. Prvo izmed raziskovalnih hipotez lahko potrdim, vendar se zavedam, da bi uvedba sistema za spremljanje uspešnosti povzročila veliko spremembo v izbranem muzeju in bi bilo težko

motivirati zaposlene, da bi jo sprejeli. Druga izmed hipotez, ki sem jo postavila na osnovi poznavanja izbranega muzeja, je: muzej ima neizkoriščene možnosti za izboljšave predvsem na področju notranjih procesov ter učenja in rasti. S primeri, ki sem jih navedla, sem poskušala opozoriti na to, da nekateri notranji procesi ne potekajo optimalno in bi jim bilo treba posvetiti pozornost. V prvi vrsti sem imela v mislih načrtovanje aktivnosti in z njimi povezanih stroškov ter ugotavljanje vzrokov, za odstopanje med načrtovanim in uresničenim. Proces v zvezi z dokumentiranjem muzejskih predmetov potekajo počasi, vključno s sprejemanjem notranjih pravil na tem področju. V izbranem muzeju ne spremljajo nobenih kazalcev vidika učenja in rasti, brez poznavanja stanja pa ni mogoče predlagati izboljšav. Zato bi uvedba spremljanja kazalnikov na tem področju ponudila priložnost za razmislek o ukrepih v prihodnosti. Tretja izmed uvodnih hipotez, ki sem jih preverjala, je: uvedba sistema uravnoteženih kazalnikov bi izboljšala načrtovanje v obravnavanem muzeju. V okviru uravnoteženega sistema kazalnikov je treba postaviti merljive cilje, določiti roke za spremljanje in odgovorne osebe za poročanje. Uvedba sistema uravnoteženih kazalnikov bi pozitivno vplivala na odgovornost pri poslovanju, saj izbor kazalnikov in določitev meril predvidevata aktivnejše sodelovanje zaposlenih, medtem ko sedanji način načrtovanja in poročanja pomeni predvsem izpolnjevanje obrazcev, ki jih pripravi Ministrstvo za kulturo.

V okviru vidika udeležencev organizacije, ki je v primeru neprofitnih organizacij pomembnejši od finančnega, pripisujem največji pomen obiskovalcem. Vodstvo izbranega muzeja želi povečati obisk, za kar si prizadeva predvsem z organizacijo številnih dogodkov, katerih namen je privabljanje obiskovalcev. Priporočam več doslednosti pri obvladovanju stroškov razstav in publikacij ter preusmeritev tako privarčevanih sredstev v evalvacije razstav in oglaševanje. Upam, da sem s svojim delom opozorila na temo, ki ji do zdaj na področju varstva kulturne dediščine v Sloveniji ni bila posvečena večja pozornost. Obenem si želim, da bi bilo moje delo v pomoč vodstvu izbranega muzeja pri pripravi strateškega načrta za prihodnje obdobje.

LITERATURA IN VIRI

1. Adler , R. W., & Song, J. (2010). Otago museum. *Richard Ivey School of Business Foundation*. Najdeno 24. septembra 2014 na spletnem naslovu http://www.pupilbay.com/homework_data/pb101898-3 .pdf
2. Anderson, M. L. (2004). *Metrics of Success in Arts museums*. Los Angeles: The Getty Leadership Institute.
3. Baškovič, C., Bervar Kralj, S., Lipovšek, B., & Železnik, A. (2011). *Analiza stanja na področju kulture s predlogi ciljev za nacionalni program za kulturo 2012-2015* (str. 434-474). Ljubljana: Ministrstvo za kulturo.
4. Boorsma, M., & Chiaravalotti, F. (2010). Arts Marketing Performance: An Artistic-Mission- Led Approach to Evaluation. *The Journal of Arts, Management, Law and Society*, 40, 297-317.
5. Burton, C., & Scott, C. (2003). Museums: Challenges for the 21st century. *International Journal of Arts Management*, 5(2), 56-68.
6. Chiaravalotti, F., & Piber, M. (2012). *The politics of evaluation: The case of cultural organizations*. Centre for the Study of Culture, Politics and Society (CECUPS).
7. Čižman, M. (2013). Vodila za sestavo letnega poročila uporabnikov EKN. *IKS, Revija za računovodstvo in finance*, 13(12), 16-25.
8. de Bruijn, H. (2002). Performance measurement in the public sector: strategies to cope with the risks of performance measurement. *International Journal of Public Sector management*, 15(7), 578- 594.
9. Dimovski, V. (2002). Management neprofitnih organizacij. V S. Možina (ur.), *Management nova znanja za uspeh* (str. 694-711). Ljubljana: Didakta.
10. Deffenbaugh, J. (2011). The Really Useful Balanced Scorecard. A Guide from Frontline. Najdeno 5. maja 2014 na spletnem naslovu <http://www.frontline-consultants.com/Default.aspx?SiteSearchID=725&PageID=5454999>
11. Društvo ICOM. Mednarodni muzejski svet. (2005). Icomov kodeks muzejske etike. Najdeno 26. aprila 2014 na spletnem naslovu http://slovenia.icom.museum/fileadmin/user_upload/dokumenti/eticni_kodeks/eticni_kodeks.pdf
12. Edson, G. (2011). Upravljanje muzeja. V *Upravljanje muzeja – praktični priročnik* (str. 9-23). Najdeno 15. avgusta.2014 na spletnem naslovu http://www.nms.si/index.php?option=com_content&view=category&layout=blog&id=73&Itemid=314&lang=sl
13. Epstein, M. J., & Rejc Buhovac, A. (2009). Performance Measurement of Not-For-Profit Organizations. Najdeno 25. junija 2014 na spletnem naslovu <http://www.ef.uni-lj.si/docs/osebne strani/Not-for-Profit.pdf>

14. Frey, B. S., & Meier, S. (2006). The Economics of Museums. V V.A. Ginsburgh, & D. Thorsby (ur.), *Handbook of the Economics of Art and Culture, Volume 1*. (str. 1018-1040). Amsterdam: Elsevier.
15. Gilhespy, I. (1999). Performance indicators and the evaluation of non-commercial objectives in cultural organization. V L. Uusitalo & J. Moisander (ur.), *AIMAC '99. 5th International Conference of Arts & Cultural Management*. (str. 222-231). Helsinki: Helsinki School of Economics and Business Administration.
16. Goebbl, R., Mikuž, M., Oven Stanič, M., & Walzl, C. (2010). *Evalvacija slovenskih muzejev 2006-2008*. Ljubljana: Narodni muzej Slovenije, Služba za premično kulturno dediščino.
17. Glynn, J. J., & Perkins, D. (1997). Control and accountability in the NHS market: A practical proposition or logical impossibility? *The International Journal of Public Sector Management*, 10(1), 62-75.
18. Gori, E., & Fissi, S. (2013). From Cash to Accrual Accounting: A model to Evaluate the Performance of Public Museums. *Revue of international comparative management*, 14(4), 419-441.
19. Griffin, D., & Abraham, M. (2001). The Effective Management of Museums: Cohesive Leadership and Visitor Focused Public Programming. *Museum Management and Curatorship*, 18 (4), 335-368.
20. Gstraunthaler, T., & Piber, M. (2012). The Performance of Museums and Other Cultural Institutions-Numbers or Genuine Judgements? *International Studies of Management & Organization*, 12(2), 29-42.
21. Guba, G. E., & Lincoln, Y. S. (1989). *Fourth Generation Evaluation*. London: Newbury Park.
22. Hartnett, B. & Matan, R. (2011). The Balanced Scorecard: A Strategic Tool for the Nonprofit Sector. Najdeno 15. avgusta 2014 na spletnem naslovu <http://sobelcpa.com/resources/white-papers>
23. Herreman, Y. (2011). Razstave. V *Upravljanje muzeja – praktični priročnik* (str. 63 - 76). Najdeno 15. avgusta 2014 na spletnem naslovu http://www.nms.si/index.php?option=com_content&view=category&layout=blog&id=73&Itemid=314&lang=sl
24. Hudson, K. (2009a). The Concept of Public Quality in Museums. V M. Negri, F. Niccolucci & M. Sani (ur.), *Quality in Museums* (str. 18-21). Budapest: ARCHAEOLOGIA.
25. Hudson, K. (2009b). Measuring the Good Museum. V M. Negri, F. Niccolucci & M. Sani (ur.), *Quality in Museums* (str. 22-25). Budapest: ARCHAEOLOGIA.
26. Izbrani muzej. (2009). *Program dela izbranega muzeja za leto 2009* (interno gradivo). Ljubljana: Izbrani muzej.
27. Izbrani muzej. (2010a). Letno poročilo izbranega muzeja za leto 2009. Ljubljana: Izbrani muzej.
28. Izbrani muzej. (2010b). *Program izbranega muzeja 2010-2015* (interno gradivo). Ljubljana: Izbrani muzej.

29. Izbrani muzej. (2010c). *Program dela izbranega muzeja za leto 2010* (interno gradivo). Ljubljana: Izbrani muzej.
30. Izbrani muzej. (2011a). Letno poročilo izbranega muzeja za leto 2010. Ljubljana: Izbrani muzej.
31. Izbrani muzej. (2011b). *Program dela izbranega muzeja za leto 2011* (interno gradivo). Ljubljana: Izbrani muzej.
32. Izbrani muzej. (2012a). Letno poročilo izbranega muzeja za leto 2011. Ljubljana: Izbrani muzej.
33. Izbrani muzej. (2012b). *Program dela izbranega muzeja za leto 2012* (interno gradivo). Ljubljana: Izbrani muzej.
34. Izbrani muzej. (2012c). *Evalvacija obiska in razstav 2011* (interno gradivo). Ljubljana: Izbrani muzej.
35. Izbrani muzej (2012d). *Sistemizacija delovnih mest* (interno gradivo). Ljubljana: Izbrani muzej.
36. Izbrani muzej. (2013a). Letno poročilo izbranega muzeja za leto 2012. Ljubljana: Izbrani muzej.
37. Izbrani muzej. (2013b). *Program dela izbranega muzeja za leto 2013* (interno gradivo). Ljubljana: Izbrani muzej.
38. Izbrani muzej. (2014a). Letno poročilo izbranega muzeja za leto 2013. Ljubljana: Izbrani muzej.
39. Izbrani muzej. (2014b). *Navodila o popisu muzejskih predmetov* (interno gradivo). Ljubljana: Izbrani muzej.
40. Kaplan, S. R., & Norton, D. P. (2000). *Uravnoveženi sistem kazalnikov*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
41. Kaplan, S. R., & Norton, D. P. (2001). *Strateško usmerjena organizacija*. Ljubljana: GV Založba.
42. Kaplan, S. R., & Norton, D. P. (2004). The strategy map: guide to aligning intangible assets. *Strategy & Leadership*, 32(5), 10-17.
43. Kaplan, S. R., (2012). The balanced scorecard: comments on balanced scorecard commentaries. *Journal of Accounting and Organizational Change*, 8(4), 539-545.
44. Kavčič, M. (2005). *Poskus izdelave uravnoveženega sistema kazalnikov v neprofitni ustanovi – primer Izobraževalnega centra za zaščito in reševanje Republike Slovenije* (magistrsko delo). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
45. Koporc Sedej, V. (2011). Analiza stanja na področju kulture s predlogi ciljev za nacionalni program za kulturo 2012-2015 (str. 265-283). *Ministrstvo za kulturo*. Najdeno 21. avgusta 2014 na strani http://zos.s5.net/e_files/datoteke/17/Analiza_stanja_na_podrocju_kulture_s_predlogi_p_rednostnih_ciljev-marec_2011_popravljen28032011.pdf
46. Ladkin, N. (2011). Upravljanje zbirk. V *Upravljanje muzeja – praktični priročnik* (str. 45-62). Najdeno 15. avgusta .2014 na spletnem naslovu http://www.nms.si/index.php?option=com_content&view=category&layout=blog&id=73&Itemid=314&lang=sl

47. Lipičnik, B. (1998). *Ravnanje z ljudmi pri delu*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
48. Maddison, D. (2004). Causality and museum subsidies. *Journal of Cultural Economics* 28, 89-108.
49. Madsen, V., & Polesie, T. (1981). *Human Factors in Budgeting: Judgement and Evaluation*. London: Pitman.
50. Marušič, P. (2012). *Merjenje uspešnosti poslovanja v podjetju Smarteh z vpeljavo uravnoteženega sistema kazalnikov* (magistrsko delo). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
51. Mehle, S. (2003). *Muzeji in management* (diplomsko delo). Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
52. Michalski, S. (2011). Nega in ohranjanje zbirk. V *Upravljanje muzeja – praktični priročnik* (str. 76-99). Najdeno 15. avgusta 2014 na spletnem naslovu http://www.nms.si/index.php?option=com_content&view=category&layout=blog&id=73&Itemid=314&lang=sl
53. Mikuž, M. (2003). *Pogledi na muzeje v dobi globalizacije*. Ljubljana: ISH – Fakulteta za podiplomski humanistični študij.
54. Ministrstvo za izobraževanje, znanost, kulturo in šport. (2012a). *Priloge k pozivu direktorjem javnih zavodov s področja kulture k predložitvi programov dela in finančnih načrtov* (interno gradivo). Ljubljana: Ministrstvo za izobraževanje, znanost, kulturo in šport.
55. Ministrstvo za izobraževanje, znanost, kulturo in šport (2012b). *Odločba o financiranju programa* (interno gradivo). Ljubljana: Ministrstvo za izobraževanje, znanost, kulturo in šport.
56. Narodni muzej Slovenije: Služba za premično kulturno dediščino. (2010). *Novi slovenski muzejski standardi – pot naprej*. Najdeno 17. avgusta 2014 na spletnem naslovu http://www.nms.si/index.php?option=com_content&view=category&layout=blog&id=72&Itemid=313&lang=sl
57. Niven, P. R. (2003). *Balanced Scorecard Step-by-step for Government and Nonprofit Agencies*. Hoboken New Jersey: John Wiley & Sons.
58. Otago museum. (2014a). *Annual Report 2012-2013*. Najdeno 18. avgusta 2014 na spletnem naslovu <http://www.otagomuseum.govt.nz/about-us/strategic-plan/>
59. Otago museum. (2014b). *Annual Plan 2014-2015*. Najdeno 18. avgusta 2014 na spletnem naslovu <http://www.otagomuseum.govt.nz/about-us/strategic-plan/>.
60. Otago museum. (2014c). *Strategic Plan 2014-2020*. Najdeno 18. avgusta 2014 na spletnem naslovu <http://www.otagomuseum.govt.nz/about-us/strategic-plan/>.
61. Paulus, O. (2003). Measuring museum performance: A study of museums in France and the United States. *International Journal of Arts Management*, 6(1), 50-63.
62. Peljhan, D. (2012). Razvoj managerskih sistemov nadzora. V A. Stare (ur.), *Izbrane teme managementa in organizacije* (str. 43-56). Ljubljana: Društvo slovenska akademija za management.
63. Peljhan, D., Tekavčič, M., Marc, M., & Šobota, A. (2010). Obvladovanje uspešnosti poslovanja: Ali slovenska podjetja napredujejo? *Teorija in praksa*, 47(4), 43-63.

64. Pravilnik o razčlenjevanju in merjenju prihodkov in odhodkov pravnih oseb javnega prava. *Uradni list RS* št. 134/03, 34/04, 13/05, 114/06-4631, 138/06, 120/07, 112/09, 58/10 in 97/12.
65. Pravilnik o enotnem kontnem načrtu za proračun, proračunske uporabnike in druge osebe javnega prava. *Uradni list RS* št. 112/09, 58/10, 104/10, 97/12, 108/13.
66. Pravilnik o sestavljanju letnih poročil za proračun, proračunske uporabnike in druge osebe javnega prava. *Uradni list RS* št. 115/2, 21/03, 134/04, 120/07, 124/08, 58/10 – popr., 104/10, 104/11.
67. Pučko, D. (2005). Vloga in pomen planiranja v neprofitnih organizacijah javnega sektorja. V Pučko, D. (ur.) *Planiranje v neprofitnem javnem sektorju: priročnik za managerje* (str. 13-28). Nova Gorica: Educa, Melior.
68. Pučko, D. (2011). Uvod v strateški management. V *Strateški management 2* (str. 1-21). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
69. Radej, B. (2010). Osnove vrednotenja vplivov javnih politik za priložnostne uporabnice-ke. Najdeno 27. aprila 2014 na spletnem naslovu <http://www.sdeval.si/Publikacije-za-komisijo-za-kodekse-in-standarde/Osnove-vrednotenja-politik-za-obcasne-uporabnike.html>.
70. Rejc Buhovac, A. (2011). Izbrana vprašanja uresničevanja strategij in strateške kontrole. V *Strateški management 2* (str. 145-175). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
71. Rentschler, R., & Potter, B. (1996). Accountability versus artistic development the case for non-profit museums and performing arts organizations. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 9(5), 100-112.
72. Rihter, A. (2010). Osnovni koraki v muzeologiji. V D. Jan (ur.), *Seminar za pripravo na strokovni izpit kustos/kustosinja, konservator-restavrator* (str. 6-16). Celje: Muzej novejšje zgodovine Celje.
73. Rovšnik, B. (1998). Kako in zakaj vrednotiti muzejske razstave. V J. Hrovat (ur.), *ARGO Časopis slovenskih muzejev*, 41(1,2), 125-131.
74. Rovšnik, B. (1999). Vrednotenje muzejskih razstav. *ARGO Časopis slovenskih muzejev*, 42 (1), 118-126.
75. Rovšnik, B. (2012). Pogled v prihodnost: bodo muzeji v 21. stoletju še družbeno koristni? *ARGO Časopis slovenskih muzejev*, 55(1), 79-83.
76. Rovšnik, B. (2013). Raziskovanje občinstva. V N. Zdravič Polič & M. Kline (ur.), *Priročnik marketing muzejev* (str. 73-92). Ljubljana: Slovenski etnografski muzej.
77. Sklep o ustanovitvi izbranega muzeja. *Uradni list RS* št. 60/2003.
78. Sklep o spremembah in dopolnitvah sklepa o ustanovitvi izbranega muzeja. *Uradni list RS* št. 11/2009.
79. Sosič, B. (2010). Dokumentacija muzejskih zbirk. V D. Jan (ur.), *Seminar za pripravo na strokovni izpit kustos/kustosinja, konservator-restavrator* (str. 40-48). Celje: Muzej novejšje zgodovine Celje.
80. Tavčar, I. M., & Trunk Širca, N. (1998). *Management nepridobitnih organizacij*. Koper: Visoka šola za management.

81. Tavčar, I. M. (2005). *Strateški management nepridobitnih organizacij*. Koper: Fakulteta za management.
82. Tekavčič, M. (2002) Merjenje in presojanje uspešnosti poslovanja. V S. Možina (ur.), *Management nova znanja za uspeh* (str.665-685). Ljubljana: Didakta.
83. Weil, S. E. (2002) *Are you really worth what you cost, or just merely worthwhile? And who gets to say?* Los Angeles: The Getty Leadership Institute.
84. Zakon o varstvu kulturne dediščine. *Uradni list RS* št. 16/2008, 123/2008, 90/2012, 111/13.
85. Zakon o uresničevanju javnega interesa za kulturo. *Uradni list RS* št. 77/2007-UPB1, 56/2008, 94/2009 Odl.US: U-I-278/07-17, 4/2010, 20/2011, 100/2011 Odl.US: U-I-210/10-10, 111/13-ZUJIK-E.
86. Zakon o zavodih. *Uradni list RS* št. 12/1991, 45/1994 Odl.US: U-I-104/2, 8/1996, 18/1998, Odl.US: U-I-34/98, 36/2000-ZPDZC, 127/2006-ZJZP.
87. Zakon o javnih financah. *Uradni list RS* št. 11/2011-UPB4, 110/2011-ZDIU12.
88. Zakon o javnih uslužbencih. *Uradni list RS* št. 63/2007-UPB3, 65/2008, 69/2008-ZTFI-A, 69-2008-ZZavar-E, 74/2009 Odl. US U-I-136/07-13.
89. Zakon o sistemu plač v javnem sektorju. *Uradni list RS* št. 108/2009-UPB13, 8/2010 Odl.US:U-I-244/08-14, 13/2010, 16/2010 Odl.US: U-I-256/08-27, 50/2010 Odl.US: U-I-266/08-12, 59/2010, 85/2010, 94/2010-ZIU, 107/2010, 35/2011, 110/2011-ZDIU12, 27/2012 Odl.US: U-I-249/10-27.
90. Zdravič Polič, N. (2013). Uporaba načel marketinga in marketinškega komuniciranja v muzejih. V N. Zdravič Polič & M. Kline (ur.), *Priročnik marketing muzejev* (str. 118-155). Ljubljana: Slovenski etnografski muzej.
91. Zorloni, A., (2012) Designing a Strategic Framework to Assess Museum Activities. *International Journal of Arts Management*, 14(2), 31-47.
92. Žnidaršič Kranjc, A., (1996). *Ekonomika in upravljanje neprofitne organizacije*. Postojna: DEJ, d.o.o.