



موسسه ملی موزه ها

توصیه‌هایی برای موزه‌ها هنگام آماده شدن برای بحران و جنگ

سند تهیه شده توسط موسسه
ملی موزه‌ها

مترجم : سحر فروزان پور
کارشناس ارشد حفاظت و مرمت اشیا تاریخی

فهرست مطالب

مرحله اول: برنامه‌ریزی و آماده‌سازی	-----	۴
مرحله دوم: نظارت و آموزش	-----	۹
مرحله سوم: اعلام بحران و/یا جنگ	-----	۱۱
مرحله چهارم: عملیات در بحران یا جنگ	-----	۱۲
پیوست یک	-----	۱۴
پیوست دو	-----	۱۵

توصیه‌های ارائه‌شده بر اساس تحلیل مقررات قانونی معتبر کنونی، رویه دیرینه‌ی مؤسسه ملی موزه‌ها در مدیریت بحران، و نیز تجربیات موزه‌داران اوکراینی در مواجهه با تجاوز نظامی مداوم روسیه علیه اوکراین تدوین شده‌اند. نکته‌ی مهم این است که سند حاضر با مقررات قانونی موجود مغایرتی ندارد و صرفاً ابزاری برای عملیاتی‌سازی آن‌ها به شمار می‌رود.

بهم‌نظور سامان‌دهی و ایجاد شفافیت بیشتر، توصیه‌ها را در قالب مراحل شامل روش‌شناسی زیر تنظیم کرده‌ایم:

- ۱) برنامه‌ریزی و آماده‌سازی
- ۲) نظارت و آموزش
- ۳) اعلام وضعیت اضطراری و/یا جنگ
- ۴) واکنش در بحران یا جنگ

مرحله اول: برنامه‌ریزی و آماده‌سازی

۱. بررسی اسناد

مطابق با مقررات قانونی معتبر، موزه باید اسنادی را تدوین و بازبینی کند که رویه‌ها و نحوه‌ی عملکرد در شرایط اضطراری و جنگ را مشخص می‌کنند. مبنای قانونی این اسناد شامل موارد زیر است:

الف) طرح حفاظت از میراث فرهنگی در صورت وقوع درگیری نظامی و موارد اضطراری برای میراث فرهنگی منقول {دستور وزیر فرهنگ و میراث ملی مورخ ۲۵ آگوست ۲۰۰۴ در مورد تدارکات و ابزارهای حفاظت از میراث فرهنگی در صورت وقوع درگیری نظامی یا بحران؛ مجله قوانین، ۲۱۲ (۲۰۰۴)، بند ۲۱۵۳}. این مسئولیت بر عهده‌ی موزه‌هایی است که دارای میراث فرهنگی منقول هستند.

ب) طرح حفاظت از میراث فرهنگی در صورت وقوع درگیری نظامی و موارد اضطراری برای میراث فرهنگی غیرمنقول {دستور وزیر فرهنگ و میراث ملی مورخ ۲۵ آگوست ۲۰۰۴ در مورد تدارکات و ابزارهای حفاظت از میراث فرهنگی در صورت وقوع درگیری یا بحران نظامی؛ مجله قوانین، ۲۱۲ (۲۰۰۴)، بند ۲۱۵۳}. این مسئولیت بر عهده‌ی موزه‌هایی است که دارای میراث فرهنگی غیرمنقول هستند.

ج) طرح حفاظت از موزه‌ها

{دستورالعمل وزیر فرهنگ و میراث ملی مورخ ۲ سپتامبر ۲۰۱۴ در مورد حفاظت از مجموعه‌های موزه در برابر آتش‌سوزی، سرقت یا سایر خطرات یا خسارات مخرب؛ مجله قوانین، (۲۰۱۴)، بند ۱۲۴۰}

د) مازول‌های وظیفه برای سطوح هشدار مربوطه و سطوح هشدار CRP برای طرح‌های حفاظت از موزه‌ها، که در فهرست مناطق، تأسیسات و دستگاه‌های تحت پوشش حفاظت اجباری آمده و توسط استان اداره می‌شوند {قانون ضد تروریسم مورخ ۱۰ ژوئن ۲۰۱۶، مجله قوانین، (۲۰۱۶)، بند ۹۰۴}

ه) دستورالعمل ایمنی در برابر آتش‌سوزی

{دستورالعمل وزیر فرهنگ و میراث ملی مورخ ۲ سپتامبر ۲۰۱۴ در مورد حفاظت از مجموعه‌های موزه در برابر آتش‌سوزی، سرقت و سایر خطرات یا خسارات مخرب؛ مجله قوانین، (۲۰۱۴)، بند ۱۲۴۰}

و) دستورالعمل نحوه‌ی آماده‌سازی مجموعه برای تخلیه

{دستورالعمل وزیر فرهنگ و میراث ملی مورخ ۲ سپتامبر ۲۰۱۴ در مورد حفاظت از مجموعه‌های موزه در برابر آتش‌سوزی، سرقت و سایر خطرات یا خسارات مخرب؛ مجله قوانین، (۲۰۱۴)، بند ۱۲۴۰}

ز) طرح عملیاتی انجام فعالیت در موزه در شرایط تهدید امنیت ملی و در زمان جنگ {در صورتی که موزه‌ای مشمول مفاد قانون دفاع از میهن باشد؛ مجله قوانین، (۲۰۲۲)، بند ۶۵۵}

ح) دستورالعمل‌های نگهداری سوابق، شامل دستورالعمل‌هایی برای نحوه‌ی اجرا، ایمن‌سازی و تخلیه اسناد اثباتی (اسناد پوششی که امکان شناسایی اشیاء و تأیید وضعیت مالکیت آن‌ها را فراهم می‌کنند)، از جمله ذخیره نسخه‌ی دیجیتالی آن‌ها در مکانی امن (اسناد موزه)

تمام اسناد فوق باید از انسجام داخلی برخوردار باشند، رویه‌های شرح داده‌شده در آن‌ها باید قابلیت اجرا داشته باشند و به‌طور مستمر مورد بازبینی قرار گیرند. این اسناد باید به سیاستی منسجم برای ایمنی موزه کمک کنند. هرگونه به‌روزرسانی یا اصلاح سیاست ایمنی موزه یا اسناد مرتبط با آن باید در گزارش فعالیت‌های موزه ثبت شود.

۲. تحلیل خطرات و رویه‌ها

یکی از عناصر کلیدی در دستور کار برنامه‌ریزی و آماده‌سازی یک مؤسسه برای شرایط بحران یا جنگ، شناسایی دقیق تهدیدها و احتمال وقوع آن‌ها — یعنی تحلیل ریسک — است. هنگام شناسایی تهدیدها، باید شرایط خاص هر موزه به‌طور جداگانه در نظر گرفته شود؛ این شرایط می‌تواند ناشی از عواملی مانند موقعیت مکانی موزه، مقیاس و ماهیت فعالیت آن (مثلاً موزه‌ای مستقل، مشترک یا روباز) باشد.

از جمله خطرات شناخته‌شده می‌توان به مواردی چون آتش‌سوزی، سیل، حملات جنایی یا تروریستی، و نیز تهدیدهای ناشی از عملیات نظامی همچون حملات هوایی، بمباران موشکی، اشغال، غارت و آلودگی منطقه اشاره کرد. تحلیل ریسک باید برای هر موزه و شعب بالقوه‌ی آن به‌گونه‌ای انجام شود که تهدیدات اصلی برای ایمنی مجموعه و خود موزه را مشخص کند و رویه‌هایی را که باید در مواجهه با خطرات اجرا شوند، به‌وضوح تعیین نماید.

این رویه‌ها باید شامل راهکارهای بهینه برای حفاظت از مجموعه در محل موزه و همچنین شرایطی باشند که در آن‌ها تخلیه مجموعه (که به معنای جابه‌جایی ناگهانی و برنامه‌ریزی‌نشده‌ی نمایشگاه‌ها از محل دائمی نمایش است) ضروری است. تهدیدهایی که توجیه‌گر تخلیه مجموعه هستند شامل مواردی همچون آتش‌سوزی یا احتمال تصرف محوطه موزه توسط نیروهای متجاوز خواهند بود.

دو نوع تخلیه وجود دارد: **پیشگیرانه** و **نجات‌بخش**. تمایز این دو در زمانی است که می‌توان به اجرای عملیات اختصاص داد. در تخلیه پیشگیرانه، تصمیم‌گیری پیش از وقوع رویداد انجام می‌شود تا مثلاً در برابر یک حمله نظامی قریب‌الوقوع از مجموعه حفاظت شود. در مقابل، تخلیه نجات‌بخش، پس از وقوع حادثه یا در زمان مشاهده آن (مانند آتش‌سوزی) انجام می‌شود.

سیاست ایمنی موزه که توسط هر مؤسسه اتخاذ می‌شود، باید به‌روشنی مشخص کند که تحت چه شرایطی و با چه رویه‌هایی، جابه‌جایی مجموعه به فضاهای امن — خواه در داخل محوطه موزه و خواه در مراکز ذخیره‌سازی از پیش تعیین‌شده در خارج از آن — باید صورت گیرد. همچنین، این سیاست باید تفاوت‌های عملکرد موزه در زمان صلح و زمان درگیری مسلحانه (جنگ) را مشخص کند (به پیوست ۱ مراجعه شود). مجموعه‌ی این رویه‌ها و شرایط مرتبط باید در سیاست ایمنی موزه، شامل اسناد، دستورالعمل‌ها و رویه‌های مربوطه، درج شوند.

۳. تعیین تیم مدیریت بحران

وظیفه‌ی تیم مدیریت بحران، آماده‌سازی موزه برای شرایط بحران یا جنگ و نیز هماهنگی اقدامات محافظتی مربوط به مردم و مجموعه‌هاست (به پیوست ۲ مراجعه شود). این تیم باید از کارکنان تمام‌وقت موزه یا افرادی تشکیل شود که به‌طور حرفه‌ای به عملیات موزه وابسته هستند.

در انتخاب اعضای تیم، باید به شایستگی‌ها و مهارت‌های آن‌ها (برای تضمین اثربخشی عملکرد در بحران یا جنگ) و نیز ویژگی‌های فردی مانند مهارت تصمیم‌گیری، مقاومت در برابر استرس، و عملکرد در شرایط فشار زمانی توجه شود. یکی از عوامل مهم، برخورداری اعضای اصلی از کارزمای رهبری است، به‌گونه‌ای که در میان کارکنان موزه از احترام و اقتدار برخوردار باشند.

مدیر مؤسسه، رئیس تیم مدیریت بحران را با صدور حکمی منصوب می‌کند که به او اختیار کامل برای اقدام می‌دهد. در صورتی که مدیر مؤسسه خود رئیس CMT (تیم مدیریت بحران) نباشد، باید فرد منصوب‌شده، کلیه وکالت‌نامه‌های لازم برای مدیریت مؤثر بحران را در اختیار داشته باشد، البته بدون آنکه این اختیارات، نقش مدیر را به‌عنوان رئیس موزه تضعیف کند.

نکته‌ی مهم دیگر، تعیین اعضای جایگزین برای سمت‌های کلیدی در تیم مدیریت بحران است تا حتی در صورت عدم حضور برخی اعضا، عملکرد مؤثر تیم تضمین شود.

۴. شناسایی فرآیند تصمیم‌گیری

رویه‌های تدوین‌شده باید امکان تصمیم‌گیری مؤثر—حتی از راه دور—را برای مدیر، معاون مجاز یا نماینده قانونی وی که به‌صورت کتبی تعیین شده است، فراهم کنند. این رویه‌ها باید تداوم مدیریت را در تمامی سناریوهای شناسایی‌شده در تحلیل ریسک تضمین کنند، و همچنین ارتباط مؤثر از طریق کانال‌هایی که در شرایط اضطراری (مانند قطع برق یا اختلال موقت در شبکه تلفن همراه) مقاوم هستند، برقرار شود.

برای کاهش زمان موردنیاز جهت گذار از وضعیت عادی به وضعیت اضطراری، تهیه‌ی قالب‌ها و پیش‌نویس‌هایی از دستورالعمل‌ها، وکالت‌نامه‌ها و سایر اسناد ضروری برای حفاظت و تخلیه مجموعه (مانند بارنامه‌های حمل‌ونقل برای تحویل و تحویل‌گیری اشیاء به امانت گرفته‌شده) از پیش ضروری است.

توصیه می‌شود هم‌زمان با تهیه‌ی اسناد موردنیاز، چک‌لیست‌هایی طراحی شود که تمام اقدامات و وظایف اولویت‌دار، متناسب با سناریوهای شناسایی‌شده در تحلیل ریسک را پوشش دهند و با فرآیندهای مدیریت بحران و جنگ هماهنگ باشند.

تمامی این اسناد باید به سیاست ایمنی موزه پیوست شوند و در اختیار مدیریت و افراد مجاز قرار گیرند. ذخیره‌ی یک نسخه از کل اسناد سیاست ایمنی موزه در یک هارد دیسک خارجی رمزگذاری‌شده (مانند USB رمزگذاری‌شده) یک اقدام حرفه‌ای و مؤثر است. با این روش، مدیر موزه یا نماینده قانونی وی حتی در خارج از محل موزه نیز قادر خواهند بود اقدامات لازم در شرایط بحرانی را انجام دهند.

۵. شناسایی اقلام (اشیاء) مجموعه برای حفاظت و/یا تخلیه

در هر موزه، لازم است مجموعه‌ای از اشیاء که برای حفاظت و/یا تخلیه در نظر گرفته می‌شوند، مورد شناسایی و تحلیل قرار گیرد. این اشیاء باید در گروه‌های اولویت‌دار زیر دسته‌بندی شوند:

- گروه الف: شامل گرانبهاترین اشیاء است که باید در اولویت اول و حداکثر طی چند ساعت ابتدایی تخلیه شوند.
- گروه ب: شامل اشیاء ارزشمندی است که در مرحله دوم نیاز به حفاظت و تخلیه دارند.
- گروه ج: شامل اشیاء گرانبهایی است که به دلایل مختلف امکان تخلیه ندارند و باید در محل فعلی حفاظت شوند.

معیارهای انتخاب اشیاء:

- ارزش مجموعه: بر اساس ارزش تاریخی، علمی، هنری و بازار اشیاء؛ همچنین اهمیت و اعتبار آن‌ها در سطح ملی و بین‌المللی.
- عقلانیت: تصمیم‌گیری متکی بر تجزیه و تحلیل واقع‌بینانه، از نظر عملی بودن، اقتصادی بودن، حساسیت موضوع، و امکان‌پذیری.
- واقع‌گرایی: بررسی این موضوع که آیا با منابع و ظرفیت‌های موجود، امکان موفقیت در حفاظت و تخلیه اشیاء منتخب وجود دارد یا خیر.

انتخاب بیش از حد اشیاء برای تخلیه، با در نظر گرفتن محدودیت منابع در بحران یا جنگ، می‌تواند منجر به عدم امکان اجرای موفق عملیات شود. بنابراین، تهیه فهرست‌های دقیق از اشیاء منتخب، با در نظر گرفتن وزن، حجم، و شرایط حمل‌ونقل، ضروری است. تصمیم نهایی درباره‌ی انتخاب اشیاء با مدیر موزه است. این اشیاء باید در محل فعلی خود برچسب‌گذاری شوند تا در شرایط اضطراری (مانند دود ناشی از آتش‌سوزی) به‌سرعت قابل‌شناسایی باشند. همچنین، گروه‌بندی اشیاء در ویترین‌ها یا اتاق‌های مشخص، امکان تخلیه سریع حتی توسط نیروهای غیرموزه‌ای مانند آتش‌نشانان را فراهم می‌کند.

استفاده از روش **RE-ORG** که توسط **ICCROM** توسعه یافته، به موزه‌ها توصیه می‌شود تا فضای ذخیره‌سازی خود را سامان‌دهی کنند و کنترل مؤثرتری بر اشیاء ذخیره‌شده داشته باشند.

۶. تأمین مواد لازم برای حفاظت از مجموعه

موزه‌ها باید مواد و تجهیزات لازم برای بسته‌بندی و حفاظت اشیاء، به‌ویژه اشیاء گروه الف، را تهیه و به‌صورت دائم ذخیره کنند. همچنین مدیر موزه باید هنگام برنامه‌ریزی برای توسعه، فضای کافی برای نگهداری این مواد پیش‌بینی کند و بودجه‌ای برای تأمین، نگهداری و تجدید دوره‌ای آن‌ها اختصاص دهد.

۷. تأمین فضای امن برای نگهداری مجموعه تخلیه‌شده

فضایی امن و خارج از محدوده‌ی بحرانی باید برای نگهداری اشیاء گروه الف و ب در نظر گرفته شود. این فضا باید دارای کنترل شرایط محیطی، امنیت فیزیکی، و دسترسی محدود باشد. پیشنهاد می‌شود که این فضا از مراکز حساس مانند زیرساخت‌های حیاتی و محل تجمعات عمومی فاصله داشته باشد؛ به‌طور مثال، یک انبار زیرزمینی مقاوم در برابر موج شوک، خارج از دشت سیلابی.

توصیه می‌شود موزه‌ها قراردادهایی با دولت‌های محلی یا موزه‌های نزدیک تنظیم کنند تا در صورت نیاز بتوان از فضای آن‌ها استفاده کرد. با این حال، باید در نظر داشت که هر بار انتقال مجموعه از محل اصلی، ریسک آسیب را افزایش می‌دهد؛ لذا تخلیه باید آخرین راحل باشد.

۸. تأمین وسایل حمل‌ونقل

موزه‌ها باید وسایل حمل‌ونقل کافی و باکیفیت برای تخلیه اشیاء گروه الف تهیه کنند. بهترین راحل، مالکیت وسایل حمل‌ونقل توسط خود موزه است. این وسایل باید متنوع بوده و توان حمل از طریق جاده، راه‌آهن یا آب را داشته باشند.

حمل‌ونقل باید برچسب‌گذاری صحیح داشته باشد و از امنیت لازم برخوردار باشد، زیرا ممکن است خدمات عمومی در زمان بحران به دلایل دیگر در دسترس نباشند. همچنین، باید نیروهای آماده در مقصد برای تخلیه و حفاظت اشیاء حضور داشته باشند.

۹. برنامه‌ریزی مسیرهای تخلیه

پس از تعیین محل نگهداری امن، باید مسیرهای بهینه برای انتقال اشیاء مشخص شوند. این مسیرها باید کم‌خطر، بدون ترافیک، و به دور از مراکز شهری انتخاب شوند. مسیرهای غیرمعمول مانند راه‌آهن یا آبراه نیز باید مدنظر قرار گیرند.

۱۰. آموزش

سیاست‌های ایمنی موزه باید شامل آموزش‌های منظم، تمرینات شبیه‌سازی‌شده و غیرمنتظره باشد. تمامی کارکنان، بدون استثنا، باید در این تمرین‌ها شرکت کنند. سناریوهای تمرینی باید اختلالات احتمالی مانند قطع ارتباط، حمل‌ونقل، آب یا برق و کمبود نیرو را نیز در بر بگیرند.

۱۱. همکاری با ادارات دولتی

مدیریت موزه باید با تیم‌های مدیریت بحران محلی همکاری کرده و ارتباط مؤثری با نهادهای دولتی ایجاد نماید تا در مواقع اضطراری از حمایت آن‌ها برخوردار شود.

۱۲. ایجاد جامعه پیرامون موزه

ارتباط مؤثر موزه با جامعه محلی می‌تواند تاب‌آوری موزه را افزایش دهد. اقدامات زیر توصیه می‌شود:

- آموزش و تمرین: برای آمادگی جامعه در مواجهه با بحران و کمک به موزه.
- آگاهی‌رسانی: برگزاری رویدادهای عمومی و کارگاه‌های آموزشی.
- مشارکت در تخلیه: جامعه می‌تواند در فرایند تخلیه مشارکت داشته باشد.

نهادهای محلی، دانشگاه‌ها، NGOها و داوطلبان می‌توانند در آموزش، حفاظت، تبلیغ، تحقیق و جمع‌آوری کمک‌های مالی نقش‌آفرینی کنند.

با این حال، باید از تلاش‌های نفوذ احتمالی گروه‌های تبهکار برای دسترسی به اطلاعات حساس موزه و اشیاء ارزشمند، آگاه و هوشیار بود. در صورت مشاهده علائم، موضوع باید به نهادهای مسئول گزارش داده شود.

تعهد افراد به حفاظت از موزه تنها در صورتی قابل‌اتکا است که موزه بخشی از زندگی روزمره آن‌ها باشد.

۱۳. ایمنی سایبری

امنیت اطلاعاتی نیز به اندازه امنیت فیزیکی اهمیت دارد. تهدیدهای سایبری می‌تواند منجر به سرقت داده‌ها، از بین رفتن اطلاعات، اختلال در عملکرد موزه و حملات باج‌افزاری شود. اقدامات زیر توصیه می‌شود:

- به‌روزرسانی منظم نرم‌افزارها، استفاده از آنتی‌ویروس و رمز عبور قوی
- نظارت بر تهدیدات جدید و آموزش کارکنان در زمینه رفتارهای پرخطر سایبری
- اعمال احراز هویت دومرحله‌ای و اصل اعتماد محدود
- تدوین و اجرای سیاست ایمنی اطلاعات
- تهیه دستورالعمل استفاده از شبکه فناوری اطلاعات موزه
- انجام ممیزی‌های منظم از سیستم‌های فناوری اطلاعات
- محافظت از اتاق‌های سرور با کنترل دسترسی، سیستم‌های دمایی و اطفاء حریق مناسب

کارکنان باید از خطرات مربوط به مهندسی اجتماعی، بی‌احتیاطی، و بی‌توجهی به اصول ایمنی آگاه باشند. آموزش مداوم و رعایت سیاست‌های امنیتی حیاتی است.

مرحله دوم: نظارت و آموزش

۱. پایش تهدیدها و ارزیابی ریسک

پایش مستمر تهدیدها و ارزیابی ریسک‌ها، هم در درون سازمان و هم در محیط اطراف موزه، امری حیاتی است. این پایش باید شامل موارد زیر باشد:

الف) اطلاعاتی‌های صادره از سوی دولت مرکزی و محلی، به‌ویژه اطلاعات مربوط به سطوح هشدار ناشی از قانون ۱۰ ژوئن ۲۰۱۶ درباره عملیات ضدتروریستی، در صورت احتمال وقوع یا بروز حملات تروریستی، و همچنین اطلاعات مربوط به سیستم‌های فناوری اطلاعات و ارتباطات.

ب) ارزیابی منظم ریسک و تحلیل تهدیدات شناسایی‌شده، شامل بررسی احتمال وقوع آنها در سطح محلی و تأثیر آنها بر فعالیت‌های موزه.

ج) تغییرات دوره‌ای در مقررات قانونی مرتبط با ایمنی موزه و حفاظت از مجموعه.

د) بازبینی وضعیت اعضای تیم مدیریت بحران به‌صورت منظم، شامل به‌روزرسانی‌های مربوط به تغییر در اعضای تیم، مرخصی‌های طولانی‌مدت، غیبت‌ها و سایر عوامل مؤثر بر ترکیب تیم.

ه) تغییرات در مجموعه موزه، به‌ویژه آثار ارزشمند موجود در فهرست اموال یا سپرده‌هایی که باید در طبقه‌بندی گروه‌های تخلیه به‌روزرسانی شوند.

و) ارزیابی کیفیت و کارایی بسته‌بندی‌ها و مواد حفاظتی، از جمله وضعیت فضاهای اختصاص‌یافته برای حفاظت یا تخلیه مجموعه (برای نمونه، بازسازی‌ها، تغییر مالکیت‌ها یا تغییرات زیرساخت‌های فنی).

ح) کارایی وسایل حمل‌ونقل و ارتباطات در اختیار موزه.

ی) عوامل مؤثر بر امکان استفاده از مسیرهای تخلیه، از جمله پروژه‌های عمرانی بلندمدت یا انسدادهای جاده‌ای.

تمام این موارد باید به‌صورت منظم توسط تیم مدیریت بحران موزه بررسی شده و در صورت جلسات ثبت شود. همچنین، تمام تغییرات مرتبط باید به‌طور منظم در اسناد مرجع شامل نقشه‌ها، دستورالعمل‌ها، سناریوهای اقدام و دیگر رویه‌های معتبر ایمنی موزه ثبت و به‌روزرسانی شوند.

۲. تمرین‌ها

برای ارتقای آمادگی موزه در شرایط بحران یا جنگ، انجام منظم تمرین‌های عملیاتی یک ضرورت اساسی است. این تمرین‌ها باید به‌گونه‌ای طراحی شوند که تاب‌آوری کارکنان در برابر استرس شرایط بحرانی افزایش یابد. توصیه می‌شود این تمرین‌ها بدون اطلاع قبلی و در شرایط غیرمنتظره اجرا شوند.

تمرین‌ها باید سناریوهای متنوعی را پوشش دهند تا کارکنان برای مقابله با تهدیدات مختلف در شرایط صلح یا جنگ آمادگی کسب کنند، از جمله:

الف) آتش‌سوزی

ب) اختلال در تأمین برق، آب یا شبکه‌های فناوری اطلاعات و ارتباطات

ج) آسیب‌های زیرساختی (مانند ترک‌های ساختمانی، فرونشست زمین و ...)

د) حملات مجرمانه یا تروریستی

ه) اقدامات اعتراضی یا «فعال‌گرایانه» (از سوی گروه‌های اجتماعی یا سیاسی)

این تمرین‌ها همچنین می‌توانند در دوره‌های بازسازی یا نوسازی تأسیسات انجام شوند. در زمان برنامه‌ریزی، باید هر دو نوع تمرین پیش‌بینی شود:

- تمرین‌های داخلی، که امکان آزمون دستورالعمل‌ها و رویه‌ها را در درون ساختار سازمانی موزه فراهم می‌آورد.
- تمرین‌های مشترک با نهادهای خارجی، مانند سازمان‌های متخصص در حفاظت از مجموعه‌های فرهنگی.

این تمرین‌های مشترک به درک بهتر رویه‌ها و هماهنگی مؤثر اقدامات در شرایط بحران یا درگیری نظامی کمک می‌کنند. آموزش‌ها باید در همکاری با نهادهایی مانند موارد زیر برنامه‌ریزی و اجرا شوند:

الف) تیم مدیریت بحران محلی

ب) نیروی پلیس

ج) سازمان آتش‌نشانی

د) آتش‌نشانان داوطلب

ه) گارد شهرداری

و) ارتش لهستان

مرحله سوم: اعلام بحران و/یا جنگ

مطابق قانون مورخ ۲۶ آوریل ۲۰۰۷ درباره‌ی مدیریت بحران، تصمیم به اعلام وضعیت اضطراری (شامل وضعیت بلایای طبیعی، وضعیت فوق‌العاده یا حکومت نظامی) می‌تواند توسط رئیس‌جمهور لهستان اتخاذ شود. این قانون، شرایطی نظیر بلایای طبیعی، تهدیدهای بهداشت عمومی، حملات تروریستی یا سایر موارد تهدیدکننده‌ی امنیت ملی را به‌عنوان مبنای اعلام وضعیت اضطراری تعریف می‌کند. در صورت اعلام این وضعیت، رئیس‌جمهور مرکز ملی مدیریت بحران را به‌عنوان نهاد هماهنگ‌کننده‌ی اقدامات در سطح ملی تعیین می‌کند.

در سطح محلی، هماهنگی اقدامات اجرایی و مدیریتی در محل بحران بر عهده‌ی فرمانداران، فرمانداری‌های شهرستانی (استارستاها) یا مقامات کمون (شهرداران) است، بسته به محل وقوع بحران. در خصوص موزه‌ها، این مسئولیت به نماینده‌ی استانی میراث فرهنگی سپرده می‌شود که اجرای رویه‌های ناشی از طرح‌های دفاعی استان، شهرستان یا کمون را هدایت می‌کند. در تمامی موارد، نهادهای محلی موظف‌اند با مرکز ملی مدیریت بحران و دیگر نهادهای اجرایی، امدادی و نظامی (از جمله ارتش لهستان) همکاری نمایند.

علاوه بر این، تهیه‌ی طرح‌های مدیریت بحران برای موزه‌هایی که تحت نظارت دولت مرکزی هستند، بر عهده‌ی وزارتخانه‌ی ذی‌ربط و با هماهنگی نهادهای ملی قرار دارد. تنها در صورت بروز وضعیت فاجعه‌بار، نظیر بلایای طبیعی، مسئولیت مستقیم مدیریت بحران بر عهده‌ی فرمانداران، اعضای شوراهای شهری، شهرداران و رؤسای شهرها خواهد بود. اعلام وضعیت فاجعه ممکن است از سوی شورای وزیران، بنا به ابتکار خود یا درخواست استان مربوطه، صورت گیرد.

همزمان باید تأکید کرد که در موارد ضروری و فوری، مدیر موزه باید بتواند، حتی پیش از دریافت اطلاع‌رسانی رسمی از نهاد ناظر، اقدامات لازم برای محافظت از مجموعه – از جمله تخلیه‌ی آن – را به‌طور مستقل آغاز نماید. برای مثال، در صورت خطر ریزش دیوار، سقف یا خرابی سیستم‌های حیاتی مانند آبرسانی، مدیر باید بلافاصله وارد عمل شود.

1. تصمیم‌گیری:

دستورالعمل‌های دقیق اقدامات موزه، هماهنگ با طرح مدیریت بحران در منطقه‌ی مربوطه، ارائه خواهد شد. با این حال، مدیر موزه که به‌عنوان رئیس تیم مدیریت بحران فعالیت می‌کند، باید آمادگی اتخاذ تصمیم‌های مستقل و چالش‌برانگیز را داشته باشد. این تصمیم‌ها باید مبتنی بر منابع موقت، پرهیز از شایعه‌پراکنی و با اتکا بر برنامه‌ها، رویه‌های تمرین‌شده و مهم‌تر از همه، عقل سلیم اتخاذ شوند.

تصمیم‌گیری در شرایط بحرانی یا جنگ باید متناسب با نوع تهدید و موقعیت واقعی صورت گیرد و از هرگونه تأخیر غیرضروری پرهیز شود؛ زیرا حتی تأخیر کوتاه ممکن است امکان حفاظت یا تخلیه‌ی ایمن مجموعه را از بین ببرد (برای مثال، بسته شدن جاده‌ها به دلیل تخلیه‌ی غیرنظامیان). در چنین شرایطی، احساسات نباید جایگزین اطلاعات معتبر شوند.

مرحله چهارم: عملیات در بحران یا جنگ

با اعلام وضعیت فوق‌العاده یا حکومت نظامی، تمامی نهادهای کشور از جمله مؤسسات فرهنگی با شرایطی ویژه و بی‌سابقه مواجه خواهند شد که جامعه را وادار به واکنش ذهنی و جسمی در برابر واقعیت جدید می‌سازد. این وضعیت عملکرد واحدهای ساختاری را نیز به شدت دگرگون خواهد کرد.

1. عملکرد موزه در بحران یا جنگ:

وقوع بحران، به‌ویژه در شرایط جنگی، چشم‌انداز فعالیت‌های سازمانی را دگرگون می‌سازد. در چنین شرایطی، مدیر موزه موظف است بر اساس دستورالعمل‌های از پیش تهیه‌شده، اولویت‌های جدیدی را برای عملکرد موزه مشخص کند. حفاظت از مجموعه و ایمنی کارکنان و بازدیدکنندگان در اولویت قرار می‌گیرند، در حالی‌که فعالیت‌های آموزشی، پژوهشی و نمایشگاهی به تعویق خواهند افتاد.

در صورت لزوم، مدیر موزه باید با استناد به بند اول مرحله ۵، حالت بحران را از طریق موارد زیر در مجموعه پیاده‌سازی کند:

- اعمال تغییرات سازمانی در حوزه‌ی منابع انسانی، حقوق و دستمزد، مالی و اداری؛
- محدودسازی یا تعلیق مقررات ساختاری موزه؛
- فعال‌سازی کامل تیم مدیریت بحران موزه (همراه با زمان‌بندی دقیق و پایگاه فرماندهی مشخص)؛
- تعلیق موقت برخی مقررات مربوط به ساعات کاری، اضافه‌کاری، کار از خانه و...؛
- بستن موزه به روی بازدیدکنندگان، در صورت لزوم، طبق رویه‌های ایمنی؛
- در شرایط خاص، استفاده از فضای موزه برای اسکان کارکنان درگیر در عملیات تخلیه یا حفاظت.

همچنین باید توجه داشت که وضعیت و موقعیت جغرافیایی موزه‌ها تفاوت‌های عمده‌ای در نحوه‌ی عملکرد آنها در شرایط بحرانی ایجاد می‌کند. موزه‌هایی که مستقیماً در معرض تهدید نیستند، می‌توانند به شکل محدود یا آنلاین به فعالیت خود ادامه دهند، مشروط بر آن‌که خطری متوجه مجموعه یا افراد نشود. در برخی موارد، این نهادها می‌توانند نقش حمایتی برای جامعه محلی ایفا کنند (مانند مرکز توزیع کمک‌های بشردوستانه).

2. اجرای رویه‌ها:

در بحران، اجرای رویه‌ها باید مبتنی بر عقل سلیم، دانش پیشین و تمرین‌های قبلی باشد. توصیه‌ها و تجارب ثبت‌شده در نقشه‌ها و دستورالعمل‌های تدوین‌شده در سیاست ایمنی موزه باید مورد استناد قرار گیرند.

با این حال، باید در نظر داشت که هرچومرج، استرس شدید و شرایط غیرقابل پیش‌بینی، اجرای برنامه‌ها را مختل می‌کنند. بنابراین، تصمیم‌گیری‌های انطباقی و انعطاف‌پذیر ضروری است؛ گاه باید راه‌حل‌های غیراستانداردی را به‌کار برد، مشروط بر آن‌که منجر به حفظ آثار باارزش‌تر شوند. در این میان، مستندسازی اقدامات (شامل تهیه اظهارات کتبی، عکس‌برداری و شهادت شهود) از اهمیت بالایی برخوردار است.

3. حفظ جان و سلامت؛ اولویتی بی‌چون و چرای:

هنگام اجرای عملیات حفاظتی یا تخلیه، اولویت نخست، حفاظت از جان و سلامت افراد مشارکت‌کننده است. مدیر موزه مسئولیت مستقیم کارکنان، بازدیدکنندگان و دیگر افراد حاضر در محوطه را بر عهده دارد. همچنین، باید نسبت به وضعیت معیشتی کارکنان نیز حساس باشد - از جمله پرداخت حقوق، تأمین سرپناه امن برای خانواده‌ها، یا حفاظت از اسناد منابع انسانی در صورت امکان.

4. حفاظت از مجموعه و تخلیه؛ اتکا به ظرفیت‌های داخلی:

بسته به ماهیت تهدید، ممکن است سرویس‌های امدادی و نظامی در اقدامات حفاظتی مشارکت کنند. اما باید آمادگی داشت که در شرایط بحرانی، موزه ممکن است تنها بماند. در این صورت، باید به منابع داخلی و پشتیبانی جامعه‌ی محلی (داوطلبان، تجار محلی، ارائه‌دهندگان وسایل نقلیه و مواد بسته‌بندی) متوسل شد.

5. نجات آنچه ممکن است:

در مواردی که نجات مجموعه امکان‌پذیر نیست، باید تمام تلاش ممکن برای نجات اسناد مهم – از جمله دفاتر موجودی، مدارک مربوط به امانت‌ها، اسناد مجموعه‌ها و اسناد منابع انسانی – صورت گیرد.

<p>تهدیدی که خطر تخریب/آسیب رساندن به کل ساختمان موزه به همراه مجموعه داخل آن را به همراه دارد (با تأثیر بلندمدت)</p>	<p>تهدیدی که خطر تخریب/آسیب رساندن به مجموعه محل نگهداری آن را ایجاد می‌کند</p>		
<p>جابجایی قطعات مجموعه در معرض خطر که به عنوان گروه اولویت اول (گروه الف) طبقه‌بندی شده‌اند به فضاهای امن از پیش تعیین شده در محوطه موزه یا خارج از موزه. جابجایی اشیاء موزه از گروه اولویت دوم (گروه ب) و در صورت امکان محافظت از اقلام مجموعه از گروه اولویت سوم (گروه ج) در محل نگهداری آنها.</p>	<p>جابجایی قطعات مجموعه در معرض خطر که به عنوان گروه اولویت اول (گروه الف) طبقه‌بندی شده‌اند به فضاهای امن در محوطه موزه. حفاظت از اشیاء موزه در برابر گروه اولویت دوم و سوم (گروه‌های ب و ج) در محل نگهداری آنها</p>	<p>اقدامات نجات</p> <p>تهدیداتی که زمان واکنش کمی باقی می‌گذارند</p>	<p>وضعیت صلح:</p> <p>بسته به شرایط، ارتش لهستان، مثلاً نیروی دفاع منطقه‌ای، می‌تواند از حفاظت از موزه و مجموعه آن یا حمل اشیاء تخلیه شده موزه پشتیبانی کند.</p>
<p>جابجایی اقلام مجموعه که به عنوان گروه اولویت اول و دوم (گروه‌های الف و ب) طبقه‌بندی شده‌اند به فضاهای امن خارج از ساختمان موزه. در صورت امکان، محافظت از اقلام مجموعه از گروه اولویت سوم (گروه ج)</p>	<p>جابجایی قطعات کلکسیونی در معرض خطر که به عنوان گروه اولویت اول (گروه الف) طبقه‌بندی شده‌اند به فضاهای امن از پیش تعیین شده. آماده‌سازی برای جابجایی قطعات کلکسیونی از گروه اولویت دوم (گروه ب) و حفاظت از قطعات کلکسیونی از گروه اولویت سوم (گروه ج)</p>	<p>اقدامات پیشگیرانه</p> <p>تهدیداتی که زمان واکنش زیادی به جا می‌گذارند</p>	
<p>جابجایی قطعات مجموعه که به عنوان گروه اولویت اول و دوم (گروه‌های الف و ب) طبقه‌بندی شده‌اند به فضاهای امن خارج از محوطه موزه. در صورت امکان، محافظت از اقلام مجموعه در برابر گروه اولویت سوم (گروه ج)</p>	<p>حفاظت از نمایشگاه‌های موزه در برابر گروه‌های اولویت اول، دوم و سوم (گروه‌های الف، ب و ج) در محل یا در فضایی امن در محوطه موزه</p>	<p>تهدید دور دست</p>	<p>وضعیت جنگی:</p> <p>صرف نظر از شرایط، ارتش نباید در حفاظت از موزه یا هرگونه اقدامی در مجاورت آن دخالت کند.</p>
<p>جابجایی قطعات جمع‌آوری شده که به عنوان گروه اولویت اول (گروه الف) طبقه‌بندی شده‌اند، و متعاقباً قطعات طبقه‌بندی شده به عنوان گروه اولویت دوم (گروه ب) به فضاهای از پیش تعیین شده در مکانی امن، مشروط بر اینکه هیچ تهدیدی برای جان پرسنل تخلیه‌کننده وجود نداشته باشد.</p>	<p>جابجایی قطعات جمع‌آوری شده که به عنوان گروه اولویت اول و دوم (گروه‌های الف و ب) طبقه‌بندی شده‌اند به فضاهای از پیش تعیین شده در یک مکان امن</p>	<p>تهدید نزدیک</p>	

پیوست دو: طرح عملیاتی: چگونه یک سازمان را برای عملیات در بحران یا جنگ آماده کنیم

