

# Koncepce rozvoje Slezského zemského muzea 2009–2014

Slezské zemské muzeum je třetím zemským muzeem České republiky a největší muzejní institucí v regionu českého Slezska a na severní Moravě. Již záhy po svém založení v roce 1814 bylo utvářeno jako muzeum zemské se zásadními cíli v oblasti společenských i přírodních věd. V průběhu téměř dvou staletí prošlo řadou změn a postupně zastřešilo několik dalších slezských muzejních sbírek.

V průběhu své historie mnohokrát zásadním způsobem ovlivnilo utváření vědeckého a kulturního ovzduší a to nejen ve Slezsku. Slezské zemské muzeum je významnou součástí národního kulturního dědictví s potenciálem významně přispívat k rozvoji kulturního a vědeckého prostředí České republiky.

Muzeum během své existence prošlo etapami významného rozvoje i krizí. Těžká období se však vždy znovu stala výzvou pro novou aktivitu ve vědecké i kulturní oblasti. V současné době je instituce ve stavu, kdy nelze otálet s realizací řady nezbytných změn, které jediné mohou navrátit muzeum zpět na přední místo mezi významné instituce národního významu s potenciálem prosazovat strategické cíle státní kulturní politiky.<sup>1</sup>

Právě proto, že muzeum je věcí navýsost veřejnou, chce nové vedení deklarovat předkládanou vizí rozvoje instituce pro léta 2009-2014 zřetelně své plány, jejichž realizace by měla pozvednout stávající úroveň Slezského zemského muzea a zajistit, aby vstoupilo do třetího století svého trvání jako moderní a dynamická instituce, disponující dobrou infrastrukturou, kvalitním týmem a širokým okruhem uživatelů.

Primárním úkolem instituce pro příštích pět let je konsolidace a vytvoření dostatečného zázemí pro další rozvoj. Chceme vytvořit moderní muzeum, které nerezignuje na tradiční hodnoty muzejní práce v oblasti vědeckého výzkumu společnosti a přírody, ani na další obohacování muzejní sbírky korespondující s moderními muzeologickými trendy. Současně však budeme usilovat o zásadní rozvoj komunikace s veřejností. Naším cílem je zpřístupnit významnější počet sbírkových předmětů v expozicích i výstavách, připravovat osvětové projekty, rozvinout digitalizaci sbírek, participovat na vzdělávání mládeže i dospělých a stát se jedním z významných subjektů utvářejících kulturní prostředí České republiky jako

---

<sup>1</sup> Státní kulturní politika České republiky 2009-2014, MK ČR Praha 2009.

součástí sjednocené Evropy, a to vše při respektování principu dlouhodobé udržitelnosti nastoupených trendů.<sup>2</sup>

S vědomím historické, kulturní a vědecké hodnoty Slezského zemského muzea deklaruje tímto svůj záměr transformovat muzeum v otevřenou a transparentně fungující veřejnou instituci, respektující profesionální muzeologické etické standardy, schopnou reagovat na nové příležitosti.

Tato koncepce je základním dokumentem pro činnost všech pracovišť Slezského zemského muzea do roku 2014. Je současně podkladem pro všechny externí partnery instituce.

**Klíčová slova: Slezsko, země, identita, tradice, dědictví, kultura, příroda, sbírka, veřejnost, věda, vzdělávání, konsolidace.**

---

<sup>2</sup> Souhrně tuto koncepci označujeme za „smart museum“.

## I.

### **Stručná charakteristika současného stavu organizace**

Slezské zemské muzeum vstoupilo do roku 2009 ve stavu hluboké krize. Instituce v průběhu let rezignovala na plnění řady cílů vyplývajících ze zřizovací listiny a tradiční role hlavního muzea nejmenší historické země České republiky. Slezské zemské muzeum se dlouhodobě potýkalo s nedostatkem finančních prostředků, nemělo vytvořenu jasnou koncepci rozvoje, organizační struktura byla neefektivní, téměř formální. Řada pracovníků muzea rovněž rezignovala na možnost, že by se mohl stav instituce změnit k lepšímu. Tomu pochopitelně odpovídal i rezervovaný přístup k plnění pracovních povinností. Podobně na spolupráci rezignovala i řada externích partnerů. Úspěšné projekty, zejména v oblasti vědecké práce, souvisely především s osobním angažmá jednotlivých pracovníků a nikoliv se systémovými opatřeními v rámci instituce.

Stav instituce lze nejlépe přiblížit stručnou charakteristikou hlavních oblastí činnosti.

#### ***Sbírka***

##### **Správa**

Sbírka Slezského zemského muzea je tvořena 20 podsbírkami, které dokumentují vývoj přírody a společnosti historického Slezska, především pak jeho dnešní české části, severní Moravy a v řadě podsbírek rovněž evropské či celosvětové jevy.<sup>3</sup> Sbírka čítá více než 2 391 319 (stav k 31. 12. 2008) sbírkových předmětů z oblasti přírodních i společenských věd.<sup>4</sup>

Sbírka nemá aktualizovanou dlouhodobou koncepci rozvoje a její tvorba a správa trpí absencí koncepčního přístupu, podpořeného na institucionální úrovni. Zásadním problémem je rozdílný přístup k rozšiřování podsbírek u jednotlivých kurátorů, zejména pak při dokumentaci současnosti, a nízká úroveň spolupráce a komunikace mezi jednotlivými pracovišti. Evidence sbírky je realizována nesystémově s využitím několika odlišných metod a systémů. Preparace, konzervace a restaurování sbírek je řešeno nekoncepčně a roztržtěně. K dispozici není odpovídající prostorové ani technické zázemí. Schází rovněž další kvalifikovaní pracovníci.

---

<sup>3</sup> (viz Zřizovací listina SZM)

<sup>4</sup> Skutečný rozsah sbírky je verifikován postupně a dokončení procesu je podmíněno přemístěním do centrálního depozitáře a generální inventurou.

K deponování sbírkových předmětů je využívána řada prostor v různých objektech muzea v Opavě i dalších lokalitách. Více než 75 % objemu sbírkových předmětů je soustředěno ve dvou objektech v centru Opavy – v bývalém Blücherově paláci na Masarykově ulici a někdejším františkánském klášteře na Ostrožné ulici. Obecně lze konstatovat, že deponování, sbírek je neuspokojivé a neperspektivní. Sbírkové předměty jsou velmi často uloženy v nevyhovujícím mobiliáři. V některých objektech schází elektronické zabezpečení, což se týká i nejvýznamnějších kolekcí.

Nejednotnost dokumentačních systémů a absence elektronické dokumentace některých podsbírek zatím neumožňují vytvoření centrálního pracoviště pro digitalizaci a koncepční řešení této problematiky.

### **Prezentace**

V současné době je veřejnosti zpřístupněno 6 expozic a areálů. Bohužel většina expozic je buďto zcela zastaralá (hlavní expozice otevřena v roce 1981, po roce 1990 částečně odstraněna), nebo přinejmenším málo atraktivní pro veřejnost. Fatálně schází zejména expozice věnovaná Slezsku. Problematická je rovněž úroveň zajištění moderních standardů při prezentaci. Výjimkou je pouze nově otevřená expozice „*Doba zmaru a naděje*“ v Památníku II. sv. války a specifická prezentace živých rostlin „*Dřeviny pěti světadílů*“ v Arboretu Nový Dvůr. Až na jednu výjimku neexistuje k expozicím žádný doprovodný materiál, cizojazyčné podklady a další standardní náležitosti.<sup>5</sup>

Vedle expozic muzeum využívá 7 výstavních prostor pro dočasné výstavy. Z nich jsou pouze dvě koncipovány s ohledem na moderní muzejní standardy.

Muzeum v roce 2008 navštívilo cca 60000 návštěvníků, z nichž značnou část tvoří školní mládež.

V muzeu neexistuje program zaměřený na rozvoj návštěvnosti, ani žádná složka, případně projekt podporující vzdělávání mládeže, či celoživotní vzdělávání.

### **Věda a výzkum**

Pracovníci Slezského zemského muzea realizovali řadu výzkumných projektů a to především v těch případech, kdy se stali řešiteli či spoluřešiteli grantových projektů GAČR, AV, MK a dalších poskytovatelů. Významné jsou především výsledky v oblasti historických (Slezský ústav, Oddělení společenských věd) ale také přírodních (zejm. Oddělení přírodních věd) věd.

---

<sup>5</sup> V dubnu 2009 se podařilo vydat pouze průvodce expozicí *Doba zmaru a naděje* na Památníku II. sv. války.

Neexistence systému podporujícího institucionální projekty vedla k formálnímu přístupu při řešení některých projektů a nevhodnému vynakládání prostředků.

V současné době náleží k nejvýznamnějším problémům neexistence vnitřního mechanismu pro podporu vědeckých projektů, vysoký průměrný věk pracovníků a s tím spojená neexistence pracovních týmů odrážejících přirozenou generační strukturu.

Závažným problémem v oblasti vědy a výzkumu je skutečnost, že v roce 2008 přestalo být Slezské zemské muzeum kategorizováno jako výzkumná organizace.

### ***Nemovitý majetek***

Slezské zemské muzeum spravuje více než tři desítky nemovitostí, z nichž pouze část je využívána přímo k prezentaci či deponování sbírek. Zevrubná analýza nemovitého majetku z letošního roku přinesla základní podklady pro nastínění rozvoje v oblasti správy nemovitostí. Zřetelně z ní vyplývá skutečnost, že muzeum musí zásadním způsobem přehodnotit dosavadní způsob využití řady objektů s cílem zvýšení efektivnosti práce, rozšíření expozic, výstavních prostor a zlepšení zázemí pro uživatele muzejních služeb i pracovníky.

K nejzásadnějším problémům náleží stav historických objektů, zejména v centru Opavy. V havarijním stavu se nacházejí Historická výstavní budova, Blücherův palác, Müllerův dům či bývalý františkánský klášter na Ostrožné ulici. Ve velmi špatném stavu jsou však i další objekty – např. palác Razumovských či Janottova vila. Podobně neuspokojivý je i stav některých objektů v Arboretu Nový Dvůr či v Areálu čs. opevnění v Hlučíně-Darkovičkách. V dobrém stavu jsou tak pouze objekty, které prošly v nedávné minulosti rekonstrukcí, nebo byly nově postaveny.<sup>6</sup>

### ***Administrativa***

K nejzávažnějším problémům náleží nízká efektivita při administraci standardních operací v oblasti personální, mzdové i ekonomické. Nemalý podíl na tomto stavu nese zastaralé technické vybavení a software, který je třeba modernizovat. Výraznou měrou se zde však odráží i izolace administrativních pracovníků od ostatních zaměstnanců. Vyřešit je třeba rovněž aktualizaci interních předpisů a nastavit rigoróznější a transparentní pravidla. Musí rovněž dojít k posílení kontrolních mechanismů. V instituci schází funkční spisový řád. Vzhledem k řadě nedostatků a špatné zpětné vazbě lze taktéž jen obtížně provádět plánování činnosti instituce.

---

<sup>6</sup> Bližší údaje obsahuje analýza stavu a využití objektů připravená v průběhu roku 2009.

## ***Provoz a investice***

Pracoviště má malou míru samostatnosti. Jednotliví pracovníci jsou rozptýleni na různých střediscích a efektivita jejich využití je velmi nízká. Na středisku byly neúčelně zaměstnávání sezónní i řádní pracovníci.

Správa budov byla na velmi špatné úrovni. Podobná byla i situace ve sféře BOZP a PO.

V oblasti investiční práce bylo oddělení zcela neschopno dodržet standardní úroveň administrace úkolů. Tím docházelo k fatálním problémům při získávání investičních prostředků a jejich hospodárném využití. Vedení oddělení nemělo žádné zkušenosti s přípravou projektů z fondů EU, či dalších zdrojů.

## II.

**Popis cílového stavu organizace, k němuž má dospět v časovém období, pro něž je zpracována koncepce**

Cíle:

- 1. Obnovit postavení Slezského zemského muzea jako třetího zemského muzea v České republice, činného v rozsahu daném zřizovací listinou zejména pak v oblasti kulturní a vědecké, prostřednictvím zlepšování jeho práce a otevřené spolupráce s veřejností. Současně usilovat o povzbuzení pocitu sounáležitosti občanů se Slezskem jako tradiční historickou zemí České republiky a regionu Evropy.**
- 2. Realizovat změny organizační struktury muzea, které povedou ke zlepšení účinnosti řízení, zvýšení pocitu sounáležitosti jednotlivých složek a pracovníků s institucí a současně umožní lepší využití potenciálu instituce pro rozvoj všech součástí.**
- 3. Provést analýzu sbírky Slezského zemského muzea s cílem upravit její stávající strukturu tak, aby lépe korespondovala s hlavními cíli instituce. Provéřit kvalitu sbírkotvorné činnosti a vypracovat reálné plány pro rozvoj dílčích podsbírek s důrazem na dokumentaci současnosti a další využívání podsbírek.**
- 4. Zlepšit podmínky pro správu sbírky zejména navýšením počtu odborných pracovníků, vybudováním odpovídající infrastruktury a redefinováním interních priorit instituce.**
- 5. Vyřešit kritickou situaci v oblasti deponování a ochrany většiny sbírkových předmětů vybudováním moderního nízkoenergetického centrálního depozitáře – *Thesaurus Silesiae* v Opavě v rámci tzv. muzejního bloku, v němž by mělo být transformací stávajících objektů postupně vytvořeno moderní zázemí pro odborné pracovníky. V dalších střediscích zajistit kvalitní podmínky pro správu a deponování sbírkových předmětů.**
- 6. Prosadit realizaci rekonstrukce muzejních objektů a areálů tak, aby mohla být veřejnost lépe seznámena se sbírkovým bohatstvím Slezského zemského muzea a současně došlo ke zlepšení zázemí pro provoz muzea a k záchraně cenných architektonických památek, jež jsou ve správě muzea. Jedná se zejména o rekonstrukci Historické výstavní budovy a Müllerova domu, Blücherova paláce,**

Areálu čs. opevnění v Darkovičkách, Janottovy vily, jakož i reinstalaci Památníku Petra Bezruče včetně areálu v Ostravici. Z výše uvedených důvodů by mělo dojít rovněž k vybudování expozičního skleníku v Novém Dvoře a areálu pro prezentaci slezské lidové kultury.

7. Zásadním způsobem změnit výstavní politiku tak, aby dílčí projekty odpovídaly významu Slezského zemského muzea a přispívaly k vytváření dobrého jména a získávání veřejné i privátní podpory.
8. Vytvořit systém doprovodných akcí, které zlepší úroveň komunikace s veřejností a dosažitelnost akcí pro domácí i zahraniční návštěvníky.
9. Zřetelně deklarovat základní cíle Slezského zemského muzea v oblasti vědy a výzkumu, zlepšit systém hodnocení výsledků, konsolidovat pracovní týmy a vytvářet lepší podmínky pro vědeckou práci s využitím vlastních i externích finančních zdrojů.
10. Vytvořit institucionální zázemí pro rozvoj muzeologické práce v organizaci. Ve spolupráci s dalšími subjekty obnovit tradiční význam muzeologického výzkumu ve Slezském zemském muzeu a dosaženými výsledky zřetelně přispívat k rozvoji muzeologie na národní úrovni.
11. Důsledně usilovat o zlepšení finančního stavu instituce, účelněji nakládat s majetkem, usilovat o získání potřebných finančních prostředků z veřejných i privátních zdrojů a zlepšení platových podmínek zaměstnanců.
12. Průběžně aplikovat úsporná opatření vedoucí ke snížení nákladů na provoz instituce s cílem využít úspory zejména k rozvoji sbírkotvorné práce a všech forem muzejní komunikace.
13. Posílit kontrolní mechanismy ve Slezském zemském muzeu, a to ve všech oblastech činnosti.
14. Do cílového roku 2014, který symbolicky završí dvě staletí existence, dosáhnout zřetelné pozitivní změny ve fungování i vnímání Slezského zemského muzea.

Uvedené základní cíle jsou dále přiblíženy v následujícím textu koncepce a souvisejících interních dokumentech, vztahujících se jednak k ekonomicko-provozní oblasti a investicím, vědě a výzkumu a záměrům jednotlivých útvarů Slezského zemského muzea. Všechny tyto dílčí dokumenty dále rozvíjí základní text pro konkrétní oblasti a představují tak plán činnosti s konkrétními údaji o záměrech instituce v daném období. Tato část koncepce je neveřejná.



Vzhledem k okolnostem, za kterých tato koncepce vznikala, poznamenaných jednak nedostatkem času pro důkladnou analýzu výchozího stavu, konsolidaci pracovních týmů i velmi omezenou možností konzultovat cíle s externími spolupracovníky, je třeba si vyhradit možnost dodatečných korekcí hlavních cílů Slezského zemského muzea. Předpokládáme, že první hodnocení efektivity prezentovaného plánu proběhne v závěru roku 2011 a bude se opakovat s dvouletou periodicitou.

### III.

#### **Stanovení metod a způsobů, kterými bude stanovených cílů dosaženo, předpokládané termíny**

**Ad) 1** – V rámci koncipování nové účinné rozvojové strategie je nezbytné seznamovat nejširší veřejnost otevřeně a srozumitelně s posláním a významem Slezského zemského muzea a získat tak její důvěru a zájem. Muzeum by mělo významně participovat rovněž při koordinaci aktivit ve sféře péče o slezské kulturní a přírodní dědictví a slezskou identitu.

Vzhledem k charakteru sbírky a kulturních a vědeckých aktivit je třeba potenciál instituce více uplatňovat rovněž na mezinárodním poli, obzvláště v evropském kontextu.

Rozvíjena musí být rovněž odborná spolupráce s dalšími muzei a odbornými pracovišti. K tomu lze využít jednak členství v odborných organizacích, jednak dílčí smlouvy o spolupráci.

Podobně otevřeně musí být s charakterem a potenciálem instituce seznamovány i další subjekty zejména krajské a obecní samosprávy. I v tomto případě lze využít jak členství muzea v různých sdruženích, tak bilaterálních ujednání.

Důležité je také podpořit zájem o dobrovolnické aktivity ve sféře činnosti instituce založením klubu přátel Slezského zemského muzea.<sup>7</sup>

K prioritám náleží vybudování systému partnerských subjektů, které budou podporovat realizaci hlavních činností Slezského zemského muzea, a to na komunální, krajské republikové i mezinárodní úrovni.

Zmíněné trendy se musí zřetelně odrážet v marketingové strategii instituce.

T: od 2009 průběžně

**Ad) 2** – Pro další rozvoj Slezského zemského muzea je zásadní udržení stávající vnější podoby, případně její rozšíření. Pro zvýšení efektivity řídicích procesů je třeba nejpozději do konce roku 2010 provést organizační změnu, která by vytvořila podmínky pro lepší využití personálu i infrastruktury. Změny by měly vést k vytvoření jednotného a transparentního systému řízení všech součástí i celku. Centrální řízení bude uplatněno zejména v oblastech:

---

<sup>7</sup> Dobrovolnické aktivity je možné vzhledem k neexistenci vhodné legislativy uplatňovat v zamýšleném rozsahu jen velmi obtížně.

- a) správy sbírky
- b) prezentačních aktivit
- c) investičního rozvoje
- d) marketingu a propagace
- e) vědeckovýzkumné činnosti
- f) administrativy
- g) bezpečnosti personálu, návštěvníků a sbírek

Zejména v těchto oblastech bude probíhat koordinace činností na úrovni nejvyššího vedení instituce tak, aby bylo dosahováno maximálního využití příležitostí při respektování specifik jednotlivých složek.

V rámci reorganizace by mělo dojít k vytvoření nových útvarů:

- a) útvaru přírodních věd
- b) útvaru společenských věd
- c) útvaru muzeologického – v oblasti muzeologie metodicky působí nejen na složky Slezského zemského muzea, ale rovněž vůči odborné veřejnosti v České republice; předpokládá se úzká spolupráce s vysokými školami a muzei
- d) útvaru provozního<sup>8</sup>
- e) ústřední knihovna – zahrnující rovněž literární muzeum – Památník Petra Bezruče.<sup>9</sup>

Vyhrazena zůstává možnost vytvoření další součásti muzea specializované na výzkum a prezentaci poznatků z oblasti slezské lidové kultury.

V oblasti rozvoje lidských zdrojů je třeba odstranit pozůstatky nevyváženého systému a nabídnout pracovníkům rovné příležitosti a motivaci pro aktivní přístup k řešení pracovních úkolů. Je třeba postupně doplnit tým o mladší generaci kvalifikovaných pracovníků a zvrátit tak negativní trend zvyšování průměrného věku zaměstnanců. Cílovým stavem je vytvoření podmínek pro plnohodnotné uplatnění zkušených pracovníků, kterými muzeum disponuje, i mladých aktivních zaměstnanců. Například v oblasti správy sbírky je žádoucí usilovat o vznik mikrotýmů složených ze senior a junior kurátorů.

Koncepce počítá i s další spoluprací s bývalými pracovníky a jejich informováním o dění v muzeu a umožnění jejich dobrovolných aktivit využitelných při zkvalitňování stávající nabídky.

---

<sup>8</sup> Aktualizováno v roce 2010.

<sup>9</sup> Aktualizováno 2010 – Památník Petra Bezruče byl v rámci reorganizace ponechán v Útvaru společenských věd; 2012 – vznikla Knihovna Slezského zemského muzea

Princip dobrovolnické práce by měl být postupně rozpracován tak, aby mohl být běžně využíván při práci muzea.<sup>10</sup>

T: 2009 dokončení stabilizace systému v oblasti PaM, postupné přijímání nových pracovníků;  
2010 reorganizace

**Ad) 3** – postupně je nezbytné podrobit kritické analýze sbírkové koncepce jednotlivých podsbírek s cílem dosáhnout zlepšením dílčích součástí konsolidace sbírky Slezského zemského muzea. Vzhledem ke skutečnosti, že se některé podsbírký, díky jejich vývoji v minulosti, překrývají, bude vhodné tyto restrukturalizovat a tím omezit zdvojování, ovšem při možnosti snadné práce s informacemi napříč celou sbírkou.

Odpovědně je třeba posoudit i otázku získávání a vyřazování sbírkových předmětů v muzeu, s cílem zkvalitnění celého postupu.

Centrálně je třeba řešit rovněž oblast dokumentace současnosti, kde je nezbytné vytvořit funkční mechanismus aplikovatelný pro více podsbírek.

Specifickým problémem, který je třeba aktuálně řešit je zápis podsbírký živých rostlin v arboretu do CES.

Nezbytným předpokladem pro efektivní správu sbírky je vytvoření centrální strategie sbírkotvorné činnosti muzea.

T: 2010-2012

**Ad) 4** – Současné sbírkové bohatství Slezského zemského muzea představuje unikátní potenciál, který musí být co nejlépe spravován a současně, při respektování zásady maximální ochrany sbírkových předmětů, prezentován veřejnosti. Z prvních výsledků analýzy sbírkotvorné činnosti muzea vyplývá několik zásadních poznatků, které lze řešit:

- a) vytvořením jednotného přístupu k ochraně sbírky ve standardním i mimořádném režimu, vybudováním moderní infrastruktury pro dokumentaci, deponování, preparaci konzervaci a restaurování sbírkových předmětů
- b) zvýšením kvalifikační úrovně odborných pracovníků a případně doplněním jejich počtu na míru nezbytnou pro efektivní práci se sbírkou; zavedením systému senior a junior kurátorů
- c) nastavením rigoróznějšího režimu v oblasti servisních služeb pro badatele

---

<sup>10</sup> Dobrovolnické aktivity je možné vzhledem k neexistenci vhodné legislativy uplatňovat v zamýšleném rozsahu jen velmi obtížně.

- d) podporou implementace muzeologie jako základní metodologie pro odbornou práci v muzeu
- e) zvýšením objemu finančních prostředků určených pro nákup, dokumentaci a ochranu sbírek.

T: od 2009 průběžně, zejm. po 2012

**Ad) 5** – Akutní potřebu získání moderních a dlouhodobě perspektivních depozitárních prostor vyřešit zejména vybudováním nízkoenergetického centrálního depozitáře – *Thesaurus Silesiae* v Opavě.

Depozitář by měl vzniknout v rámci tzv. muzejního bloku, který je v současnosti tvořen několika budovami a pozemky ve správě Slezského zemského muzea. Soustředění většiny činností v tomto prostoru koresponduje s trendem koncentrovat dílčí činnosti na menším prostoru a tím zlepšit účelnost vynakládání finančních prostředků na provoz. Neméně důležité je rovněž úsilí o zlepšení vzájemné komunikace mezi pracovníky, díky každodennímu bezprostřednímu kontaktu a výslednému posílení týmového ducha. Areál by po zprovoznění depozitáře a rekonstrukci a transformaci dalších objektů zahrnoval:

- a) **centrální depozitář „Thesaurus Silesiae“** – je navržen jako nový typ depozitáře, který spojuje nízké provozní náklady s vysokým stupněm ochrany deponovaných předmětů. Centrální depozitář by měl pojmout většinu sbírkových předmětů spravovaných muzeem, zejména je však určen pro uložení sbírkových předmětů ze zcela nevyhovujících historických objektů – někdejšího františkánského kláštera a Blücherova paláce v Opavě. Projektován je jako nízkoenergetický objekt. Část přízemí je zamýšlena jako lapidárium, které by bylo zpřístupněno veřejnosti a objekt by tak lépe korespondoval s dalšími veřejností využívanými objekty v okolí. Objekt by měl funkčně bezprostředně navazovat na objekt někdejšího veterinárního ústavu (Veterina B). Výstavba depozitáře je klasifikována jako akce s nejvyšší prioritou.

T: 2012 za předpokladu získání finančních prostředků

- b) **Objekt bývalého státního veterinárního ústavu - Veterina B** (Nádražní okruh 33) – objekt je v uspokojivém stavu. Připravuje se adaptace na depozitární sály a ateliéry pro preparátory a restaurátory. V I. PP se předpokládá rovněž vytvoření zázemí pro provozní oddělení muzea. U daného objektu lze postupovat s adaptací po částech. Nyní je zpracován projekt na přípravu jednoho depozitárního sálu, v jednání je změna ohlášení užívání stavby u stavebního úřadu. Objekt není památkově chráněn. Jedná se o akci s vysokou prioritou.

T: 2011 za předpokladu získání finančních prostředků

- c) **Palác Razumovských** (Nádražní okruh 31) – v současnosti téměř nevyužívaný objekt uvolněný postupným odchodem pracovníků Slezského ústavu, bude po částečné rekonstrukci sloužit jako hlavní muzejní pracoviště, v němž bude soustředěna nejen administrativa, ale též pracovní kurátorů tak, aby došlo ke snížení rizik pro sbírky i zaměstnance. Stav objektu vyžaduje neodkladnou rekonstrukci topení, elektrorozvodů a dalších prvků. Ke změně využití bylo přistoupeno na základě znalostí o současném stavu budovy a s ohledem na plánovanou konsolidaci muzejní infrastruktury. Změna využití rovněž přispěje ke snížení nákladů na energie nezbytné v současnosti pro udržení historických objektů s depozitáři v režimu administrativních objektů. Jako pracovní budou sloužit zejména prostory v I. a II. NP hlavního křídla. Boční křídla budou prozatím i nadále využívány jako depozitář, a to i přesto, že část prostor nespĺňuje kritéria pro správné uložení knihovních fondů a v další fázi bude proto nezbytné tyto přemístit a prostory renovovat. Adaptace je rozfázována tak, aby byly sníženy náklady a objekt mohl co nejrychleji změnit využití. Objekt je památkově chráněn. Jedná se o akci s velmi vysokou prioritou.

T: 2010-11 za předpokladu získání finančních prostředků

- d) **Janottova vila** (Tyršova 1) – v současnosti je objekt nerovnoměrně a nevhodně využit coby administrativní budova a sídlo ředitelství muzea. Přízemí objektu slouží především jako depozitář knih ústřední knihovny. Cílem přeměny objektu v sídlo ústřední knihovny Slezského zemského muzea je především poskytnutí lepšího, samostatného zázemí ke správě a využívání unikátní vědecké knihovny čítající téměř 300000 svazků. V 1. NP vzniknou po menších stavebních úpravách depozitáře, ve 2. NP pak studovna v sále s denním světlem a pracovní. Zbylé místnosti budou postupně transformovány na depozitáře. Po rekonstrukci, by zde měly být badatelům předkládány ke studiu rovněž archiválie a to v režimu se zvýšeným zabezpečením, tak aby nedocházelo ke krádežím a poškozování knih a sbírkových předmětů. Předpokládáme, že zde budou zpřístupněny rovněž digitalizované materiály. Probíhají přípravné práce pro adaptaci objektu. Na základě průzkumu stavebních konstrukcí, který je nyní zpracováván (zejm. posouzení statiky), bude připravena projektová dokumentace. Objekt není památkově chráněn. Jedná se o akci s vysokou prioritou.

T: 2011 – 2012 za předpokladu získání finančních prostředků

- e) **Objekt bývalého státního veterinárního ústavu – Veterina A** (Nádražní okruh 33) – objekt je v dobrém stavu a je dlouhodobě pronajímán Zemskému archivu v Opavě a

Archeologickému ústavu Brno Akademie věd ČR. V I. NP se nachází moderně vybavené restaurátorské pracoviště ZA Opava, v II. NP pak pracoviště AÚ AV Brno. Obě instituce poskytují část svých odborných kapacit Slezskému zemskému muzeu. V současné době se jeví jako perspektivní pokračování, případně rozšíření spolupráce, zvláště pak při řešení společných projektů.

- f) **Slezský ústav** (Nádražní okruh 29) – jedná se o někdejší nájemní dům v bezprostředním sousedství paláce Razumovských, který tradičně slouží potřebám Slezského ústavu. Objekt má opravenou střešní krytinu fasáda je však značně degradována a přízemí zavlhá. I. NP je využíváno dílem jako depozitář, část prostor je pronajímána. II. NP je využíváno jako pracovny odborných pracovníků a inspekční pokoje. Je třeba vyřešit opravu objektu.

T: po 2014 za předpokladu získání finančních prostředků

Po realizaci celého záměru by mělo dojít k výrazné racionalizaci fungování největšího střediska Slezského zemského muzea tvořeného opavskými pracovišti. Je zřejmé, že po zahájení činnosti pracovišť v rámci muzejního bloku dojde k úsporám režijních nákladů, zrychlení a zkvalitnění informačních toků, rozvoji týmového způsobu práce, zlepšení hygieny a bezpečnosti práce, zásadnímu zlepšení v oblasti dokumentace a ochrany sbírek a dalších oblastech. Muzejní infrastruktura bude rovněž výrazně více otevřena kontaktu s veřejností.

T: od 2009 průběžně, zejm. po 2012

Do vybudování nového depozitáře je však třeba využívat i nadále objekt někdejšího františkánského kláštera na Ostrožné 42. Tento komplex budov je ve velmi špatném až havarijním stavu. Na nemovitost byl vznesen restituční nárok Československou provincií Milosrdných sester Panny Marie Jeruzalémské. Budova je sídlem Oddělení společenských věd a nachází se zde depozitáře, kanceláře i restaurátorské ateliéry. Část objektu je pronajímána, díky čemuž je možno financovat alespoň část nezbytných oprav.

Současné využití objektu je vzhledem k popsané situaci neperspektivní. Přesto je nezbytné urychleně investovat do instalace systémů, které zvýší úroveň ochrany deponovaných sbírkových předmětů. Snížením rizik pro personál i sbírky, jakož i úsporami provozních nákladů, je motivována i plánovaná změna režimu budovy na depozitář.

V případě vybudování nového centrálního depozitáře bude možno objekt uvolnit.  
T: od 2010 instalace EPS; přechod na režim depozitáře; zlepšení rentability provozu objektu

Další doplňkové zázemí pro deponování a kvalitní správu sbírek by mělo být vytvořeno v Arboretu Nový Dvůr, Památníku II. sv. války na Hrabyni a v Areálu čs. opevnění v Hlučíně- Darkovičkách.

- g) **Arboretum Nový Dvůr** – dokončení transformace bývalé kotelny na depozitář. Dále je třeba realizovat úpravy prostor pro odborné pracovníky v zámečku a ve skleníku.

T: 2009 dokončení depozitáře; 2009-2014 úpravy prostor

- h) **Památník II. sv. války**, Hrabyně – úprava volných prostor uvnitř hlavní budovy památníku na depozitáře umožní, za předpokladu celoročního provozu objektu, získat vyhovující zázemí pro deponování části sbírkových předmětů z podsbírek souvisejících s expozicí a dalšími aktivitami pracoviště.

T: 2010-11 příprava projektové dokumentace pro vnitřní vybavení depotních místností; 2011-2014 úpravy prostor

- i) **Areál čs. opevnění v Hlučíně-Darkovičkách** – zde by mělo vzniknout zázemí pro deponování sbírkových předmětů se vztahem k expozici v plánovaném novém multifunkčním objektu.

T: nestanoven; existuje však objemová studie objektu

**Ad) 6** – Slezské zemské muzeum se již řadu let potýká s akutním nedostatkem expozičních a výstavních prostor. Pro využití kulturního i vědeckého potenciálu instituce, zejména jeho zpřístupnění co nejširšímu okruhu návštěvníků, je třeba zásadním způsobem rozšířit expoziční plochy. Při revitalizaci muzejní infrastruktury je nutné významně zohlednit požadavky návštěvnické veřejnosti na kvalitní servisní zázemí, umožňující prodloužení a zatraktivnění doby strávené v muzeu. Vzhledem k momentální situaci nelze předpokládat, že by bylo reálné vybudování nové, dostatečně velké výstavní budovy. Pozornost je tak třeba obrátit jiným směrem. Záměrem je vytvořit síť spolupracujících středisek, která budou orientována na konkrétní oblasti. Bude se jednat o následující objekty a areály:

- a) **Historická výstavní budova**, Opava – by se měla stát hlavním expozičním a výstavním prostorem. Tradičně je vnímán jako hlavní prezentační prostor a symbol Slezského zemského muzea. V současné době je ve velmi špatném technickém stavu – v roce 2009 musely být sejmuty rozpadající se terakotové plastiky z průčelí budovy a sanovány další havárie.

Objekt svou velikostí neumožňuje vybudování tematických expozic prezentujících bohatství dílčích podsbírek. Nesporně však může po rekonstrukci poskytnout důstojné zázemí pro hlavní expozici zemského muzea, dále pak výstavní sály a další vybavení



pro návštěvníky. Plánováno je vybudování expozice s pracovním názvem *Slezsko*. Objekt je památkově chráněn. Jedná se o akci s velmi vysokou prioritou.

T: 2012 za předpokladu získání finančních prostředků v objemu vyšším 100 mil. Kč

- b) V bezprostředním sousedství historické výstavní budovy se nachází taktéž tzv.

**Müllerův dům**, jediný pozůstatek objektů z areálu někdejšího opavského zámku, který by měl být v budoucnu využíván nejen jako centrum pro práci s mládeží, ale i k celoživotnímu vzdělávání. V přílehlé zahradě je plánováno vybudování tematického dětského hřiště a to ve spolupráci se Statutárním městem Opavou. Spojením HVB, Müllerova domu a zahrady by měl vzniknout moderní multifunkční muzejní areál nabízející nejen kulturní vyžití, vzdělávací aktivity, ale současně i snadno dostupný a bezpečný veřejný prostor pro odpočinek. Finanční prostředky zatím nejsou zajištěny. Akci lze prozatím odložit.

- c) **Blücherův palác**, Opava – by měl být využit pro prezentaci uměleckých podsbírek (výtvarného umění, hudební, divadelní, fotografické a dalších). Část objektu by měla být upravena na expozici přibližující život šlechty ve městě (odkaz na význam Opavského kongresu r. 1820 apod.). Budova se nachází v historickém centru Opavy v bezprostřední blízkosti jednoho z objektů univerzity. V současné době jsou zde uloženy téměř všechny sbírky přírodnin, pracovny kurátorů přírodovědeckého oddělení muzea a preparátorské pracoviště. V srpnu 2009 se podařilo odstranit havarijní stav střešního pláště, nicméně objekt vyžaduje generální rekonstrukci. Záměrem je vybudovat zde ve spolupráci s univerzitou metodické centrum muzeologie. Byly zahájeny nezbytné průzkumy stavu objektu s cílem připravit podklady pro odhad celkové výše nákladů na rekonstrukci.<sup>11</sup> V současné době probíhá jednání o možnostech profinancování akce. Objekt je památkově chráněn. Jedná se o akci s vysokou prioritou.

T: 2015 za předpokladu získání finančních prostředků

- d) **Památník Petra Bezruče**, Opava – objekt je v uspokojivém technickém stavu, ovšem expozice věnovaná osobnosti Petra Bezruče je zastaralá. Cílem je rozšíření výstavních prostor, jejich modernizace a vybudování nové expozice věnované dějinám literatury s důrazem na Slezsko a severomoravský region. Nezbytným předpokladem realizace plánovaných změn je restrukturalizace týmu.

T: 2015 za předpokladu získání finančních prostředků

---

<sup>11</sup> Díky dotaci Statutárního města Opavy byl zpracován stavebněhistorický průzkum, dokumentace skutečného stavu, studie a rozpočet rekonstrukce.

- a. Srub Petra Bezruče v Ostravici – reinstalovat objekt, vytvořit novou expozici, provést úpravy pozemku s cílem přiblížit návštěvníkům původní vzhled areálu. Připravit podmínky pro vybudování turistického zázemí u srubu. Zapojit místní samosprávu do přípravy programů.

T: 2013 zahájení úprav pozemku, reinstalace interiéru

- e) **Janottova vila**, Opava – viz ad 5) d

- f) **Arboretum Nový Dvůr** – vytvořit zde podmínky nejen pro prezentaci stávající dendrologické expozice „*Dřeviny pěti světadlů*“, ale umožnit i vystavování dalších souborů živých i neživých přírodnin spravovaných ÚPV. Zaměřit se na environmentální témata – vztahy mezi přírodou a kulturou ve Slezsku i ve světě. Do vybudování nových expozičních skleníků umožnit zpřístupnění vstupní části pěstebního skleníku s cílem seznámit návštěvníky alespoň s malým souborem pěstovaných rostlin. Postupně připravit reálný projekt skleníkové expozice, jejíž jedna třetina je již provozována v podobě pěstebního zázemí. V rámci stavby počítat i s vybudováním dalšího expozičního zázemí. Skleníkový areál podstatně zvýrazní atraktivitu arboreta (lze očekávat nárůst návštěvnosti až ke 100000 osob). Co nejdříve je třeba vytvořit zázemí pro návštěvníky, zejména rodiny s dětmi a seniory, zahrnující kvalitní informační systém, restauraci, hřiště, odpočinkové zázemí apod. Absence zmíněného zásadním způsobem snižuje návštěvnost areálu.

Jedná se o akci s vysokou prioritou.

T: 2011 vytvoření značených stezek s popisnými tabulemi, vytvoření zázemí pro návštěvníky AND s možností stravování – 2012 vybudování dětského hřiště

- g) **Památník II. sv. války**, Hrabyně – pracoviště orientovat nejen k událostem II. sv. války, ale obecně k problematice soudobých dějin. K prezentačním akcím využívat zejména výstavní prostory ve správní budově. Připravovat pravidelné programy a akce související se zaměřením střediska a instituce. K hlavním úkolům náleží dokončení expozice „*Doba zmaru a naděje*“, zlepšení obslužnosti hlavního objektu, pokračování v úpravách okolí památníku, dokončení parkové úpravy areálu a jeho zabezpečení, jakož i zajištění provozu symbolického hřbitova a vyhlídky. Dále je nezbytné budovat veřejně přístupnou databázi obětí války a interaktivní encyklopedii II. světové války a soudobých dějin. Jedná se o akci s vysokou prioritou.

T: 2010 doprovodné aktivity; dobudování expozice; 2011 zahájení realizace parkových úprav a zabezpečení areálu

h) **Areál čs. opevnění**, Hlučín-Darkovičky – pracoviště zaměřit na prezentaci vojenských staveb a techniky zejména z období II. sv. války. Návštěvníkům nabízet doplnění k expozici „*Doba zmaru a naděje*“. Do areálu postupně přesunout bojovou techniku z okolí Památníku II. světové války a vytvořit zde skanzen bojové techniky, který vhodně doplní pevnostní stavby. Současný stav objektů je různý, nicméně objekty budou vyžadovat stavebnětechnickou údržbu a dílčí rekonstrukce. V areálu citelně schází základní zázemí pro návštěvníky i pracovníky. K prezentačním akcím zatím nelze využít žádné výstavní prostory. Zásadním cílem je proto výstavba multifunkční budovy v areálu a zpřístupnění dalších historických objektů. Objekty jsou památkově chráněny. Jedná se o akci s vysokou prioritou.

T: 2012 za předpokladu získání finančních prostředků

i) **Etnografická expozice** – slezské muzeum v přírodě – cílem je vytipovat lokalitu a zahájit výstavbu areálu s ukázkami lidové architektury českého Slezska. Vzniklé zázemí následně využívat k prezentaci zejména etnografické a historické podsbírky.

T: 2010 konkretizace projektu a zahájení průzkumu<sup>12</sup>

Vzhledem k potřebě nemalých finančních prostředků je naší snahou zajišťovat v průběhu budování výše popsaného zázemí i další prostory pro prezentaci sbírky zemského muzea. V tomto směru se podařilo nejdále pokročit při přípravě expozice k dějinám města Opavy v Obecním domě ve spolupráci se Statutárním městem Opavou.<sup>13</sup> Průběžně budou zajišťovány podmínky pro prezentaci i v dalších objektech, za předpokladu dodržení zásad správné muzejní praxe.

Pro zvýšení návštěvnosti je žádoucí vytvořit nástroj, který by motivoval návštěvníky k využití více středisek. Právě proto je třeba zavést okružní vstupenky, případně dohodnout s dalšími institucemi vzájemný systém zvýhodněného vstupného.

**Ad) 7** – Zprovoznění výše uvedených expozic a areálů by mělo zásadním způsobem zvýšit atraktivitu nabízených služeb. Lze předpokládat, že díky systému pobídek zahrnujících okružní vstupenky, slevy, volné vstupy a v návaznosti na moderní propagaci služeb dojde ke zvýšení návštěvnosti Slezského zemského muzea.

---

<sup>12</sup> Vzhledem k náročnosti akce a současné vytíženosti týmu SZM úspěšnou realizací jiných rozvojových akcí je tato aktivita pozastavena.

<sup>13</sup> Viz Memorandum o spolupráci „Město a muzeum“, 2009.

Je však zřejmé, že ke změnám musí dojít i v oblasti krátkodobých výstavních projektů. Muzeum s ambicemi třetí největší muzejní instituce v České republice musí přistoupit ke zkvalitnění výstavních projektů. Cílovým stavem je připravit ročně alespoň jednu velkou výstavu. Dále pak pravidelně připravovat výstavy pro instalaci v hlavním městě a zahraničí s cílem komunikovat muzejními prostředky zejména poznatky o Slezsku a severní Moravě. Z tohoto důvodu je důležité participovat na projektech i s dalšími muzei z ČR i zahraničí (zejména z Polska, Německa a Slovenska).

Rozšíření aktivit, prodloužení otevírací doby, zavedení volných dnů, edukační projekty a další kroky vedoucí ke zvýšení zájmu veřejnosti o muzeum však sebou nesporně přinesou zvýšení nároků na počty pracovníků, zejména pak na pozicích průvodců a lektorů.

Pro zlepšení kvality dílčích projektů jakož i celkového plánu je navrženo ustavit programovou radu Slezského zemského muzea coby poradní orgán ředitele.

T: od 2009 průběžně

**Ad) 8** – Dosavadní spektrum muzejních aktivit je třeba rozšířit i o pravidelné programy a akce související především se zaměřením konkrétního střediska. Tyto aktivity budou zahrnovat například jednodenní akce pořádané ve všech střediscích, představení monografií vydaných Slezským zemským muzeem, přípravu doprovodných programů ke všem realizovaným výstavám, realizaci přednášek věnovaných tématům souvisejícím s činností, soutěže a přehlídky, exkurze do terénu apod. Zejména víkendové programy mohou významným způsobem zvýšit povědomí o činnosti instituce a získat tak nové uživatele muzejních aktivit.

Nemalý potenciál lze spatřovat rovněž v přípravě programů pro děti, mládež a seniory – tedy cílové skupiny, které lze nejlépe zaujmout muzejními aktivitami, případně je společně s nimi i aktivně spoluutvářet.

Pro zlepšení současného stavu je rovněž třeba seznamovat uživatele muzejních služeb s hlavními cíli Slezského zemského muzea i jeho jednotlivých složek.

K prioritám v oblasti muzejní prezentace náleží i úsilí o zpřístupnění expozic i dalších akcí zahraničním návštěvníkům tak, aby mohli být seznamováni s potenciálem Slezského zemského muzea. Nejdůležitější cílovou skupinou zahraničních návštěvníků jsou občané Polské a Slovenské republiky.

T: od 2009 průběžně; 2010 – červen 2011 – realizace projektu ke zlepšení dostupnosti expozic pro cizince

**Ad) 9** – Na základě výsledků předběžných analýz bude třeba systematictěji realizovat výzkum ve Slezském zemském muzeu, především je třeba připravit podmínky pro větší zapojení jednotlivých odborných pracovníků do realizace výzkumných projektů.

Jako zásadní se jeví i potřeba omladit tým vědeckých pracovníků.

Pro povzbuzení vědy a výzkumu je třeba navrhnout nový interní grantový systém zahrnující rovněž systém hodnocení VaV.

Zásadním se jeví i zintenzívnění spolupráce jak s univerzitami v ČR, tak i v zahraničí a s dalšími partnery v oblasti realizace výzkumných projektů, jakož i při výuce muzeologie.

Jako nezbytná se jeví příprava a vybudování centrální laboratoře, která bude sloužit jak pro potřeby přírodovědných tak i společenskovedných oborů, včetně konzervace a restaurování. Současné vybavení dílčích pracovišť je morálně zastaralé, nebo zcela schází. Díky roztržitosti jednotlivých oddělení je stávající zařízení nekonceptně využito.

Je třeba usilovat o zajištění dalšího vydávání vědeckých časopisů a monografií a jejich popularizaci. Důležitým předpokladem je rekonstrukce redakčních rad všech tří časopisů a zřetelné vymezení zaměření jednotlivých periodik.

Pro zlepšení kvality VaV je navrženo ustavit vědeckou radu Slezského zemského muzea jako poradní orgán ředitele.

T: od 2009 průběžně

**Ad) 10** – Pro efektivní a úspornou transformaci a rozvoj Slezského zemského muzea je zcela klíčové pozvednutí úrovně muzeologické práce, a to tím spíše, že teorii a metodice muzejní práce byla v muzeu věnována velká pozornost již od jeho založení. Právě díky této tradici ostatně vzniklo v roce 1990 v Opavě i první řádné vysokoškolské studium muzeologie.

Pro koordinaci činností uvnitř instituce je nezbytné zřídit samostatný Muzeologický útvar, jehož úkolem bude poskytování muzeologického servisu a aplikovaný výzkum a vývoj v oblasti muzeologie, jehož výsledky budou využívány nejen pro potřeby instituce, ale celého oboru. Pozornost musí být upřena zejména na následující oblasti:

- a) **dokumentace** – zavedení jednotného dokumentačního systému; vybudování multifunkční počítačové sítě; vyřešení systému zálohování dat; vývoj aplikací usnadňujících dokumentaci; zavádění jednoduchých zobrazovacích systémů; ověřování možností využití 3D skenování ad.

- b) **péče o sbírky** – zavedení jednotného systému ochrany sbírek; vytvoření funkčního systému aplikované preventivní konzervace; vybudování systému pro monitoring a regulaci mikroklimatických parametrů depozitářů a prezentačních prostor; správa elektronických systémů ochrany sbírek; vybudování centrálního pracoviště pro preparaci, konzervaci a restaurování sbírek; průběžné vzdělávání pracovníků v preventivní konzervaci ad.
- c) **prezentace** – koordinování veškeré prezentační aktivity v instituci; zavedení systému jednotné přípravy výstav a programů – libreto, scénář, technický scénář; zajištění kvalitního prezentačního mobiliáře a dalšího vybavení a zařízení pro přípravu moderních instalací; rozvoj muzejní pedagogiky, animace výstav apod.
- d) **muzeologické pracoviště** – správa muzeologické podsbírký; výzkum v oblasti muzeologie – problematika dokumentace současnosti, evaluace muzejní komunikace; hodnocení parametrů muzeí, dějiny muzejnictví apod.

Dále je třeba navázat úzkou spoluprací s Ústavem historických věd Slezské univerzity a dalšími odbornými pracovišti a metodickými centry. Připravovat metodické projekty a zajišťovat speciální vzdělávání jak pro profesionály tak dobrovolné spolupracovníky muzeí v České republice.

T: od 2009 průběžně

**Ad) 11** – V ekonomické oblasti se je třeba zaměřit na zkvalitnění několika procesů. Jedná se zejména o zlepšení plánování rozpočtu, lepší evidenci a využití majetku, zavedení transparentnějšího účetního systému, snížení nákladů na provoz instituce, růst výnosů z hlavní činnosti a dočasných pronájmů, zajištění zdrojů pro zlepšení situace v oblasti platů a mezd a konečně zkvalitnění administrace ekonomických činností uvnitř instituce.

Na základě probíhajícího hodnocení stavu Slezského zemského muzea dochází k postupnému redefinování provozních i investičních priorit. Již z prvních výsledků prováděných analýz je totiž zřetelné, že finanční prostředky nebyly vždy vynakládány koncepčně a s vizí.

Při analýze míry využití nemovitého majetku se podařilo získat řadu důležitých poznatků, které byly využity pro zpřesnění plánu hospodaření s majetkem. V současné době se podařilo téměř dokončit kontrolu v oblasti správy a evidence nemovitého majetku, zjistit přibližný celkový objem sbírkových předmětů (nezbytný pro hodnocení prostorových kapacit), porovnat energetickou náročnost jednotlivých objektů (zde je třeba podotknout, že

přesnější údaje bude možné získat teprve po aplikaci jiných metod účetní evidence a úpravě systému zálohových plateb za energie), dostupnost a provázanost s dalšími objekty, úroveň zabezpečení a další faktory. Z rozboru vyplývá, že je reálné postupně nabídnout některé objekty jiným organizacím či k odprodeji, případně zásadně změnit způsob jejich využití. Odprodejem by mohly být získány finanční prostředky do státního rozpočtu, které by bylo možno následně využít k modernizaci depozitářů, zejména nákupu kompaktních úložných systémů, případně instalaci hasicích zařízení do depozitárních prostor.<sup>14</sup> Současně je třeba upozornit na skutečnost, že je reálné lepším hospodařením s majetkem dosáhnout jednak úspor provozních nákladů, jednak zvýšení příjmů z dočasných pronájmů.

V rámci rozpočtu byla doposud na prezentační aktivity určena poměrně malá částka. Vůbec se pak nepočítalo s případným nákupem nových sbírkových předmětů. Neúčelně byly využívány i jednotlivé objekty muzea, což pochopitelně zvyšuje výdaje za energie.

V příjmové oblasti je třeba vedle hlavního podílu státní dotace usilovat i o další zdroje finančních prostředků zejména pak evropské fondy a další mimorozpočtové zdroje. Posílit je třeba i další aktivity, které mohou přinést zvýšení příjmů instituce např. prodej sortimentu souvisejícího s hlavní činností instituce.

Zejména potřebu investičních prostředků je nezbytné pokrýt nejen ze státního rozpočtu, nýbrž intenzivně hledat další možné zdroje, zejména pak evropské fondy, případně finanční mechanismy EHS a partnerských zemí. Provéřit je třeba i možnost využití projektů typu „Public Private Partnership“. Z těchto důvodů je v nové struktuře instituce navrženo zřízení samostatného provozně-investičního oddělení s projektovým managerem.

Pro lepší správu majetku je plánováno dosáhnout soběstačnosti v údržbě – prevencí a průběžnou péčí předcházet větším škodám na majetku.

T: od 2009 průběžně

**Ad) 12** – Vzhledem k náročnosti provozu je nezbytné hledat další úspory finančních nákladů, zejména snižováním energetické náročnosti organizace. Zde je možno využít změnu režimu největších depozitářů na úspornější provoz.

Úspora lze dosáhnout i zvyšováním kvalifikační úrovně zaměstnanců, zejména pak v oblasti muzeologie.

---

<sup>14</sup> Specifikace vytypovaného majetku je interním dokumentem organizace.

Za předpokladu, že instituce nebude sankcionována za snížení energetické náročnosti, či zvýšení efektivity práce krácením rozpočtu, je možno investovat uspořené prostředky do rozvoje hlavní činnosti muzea.

T: od 2009 průběžně

**Ad) 13** – Vzhledem k zažité praxi je třeba postupně uplatnit standardní metody kontroly činností v organizaci. Důležité je odstranit formální přístup ke kontrolním procesům. Využít je třeba jak kontroly prostřednictvím nadřízených pracovníků, tak nezávislého auditora a dalších kontrolních systémů. Pro evaluaci muzejních programů lze využít např. potenciálu Slezské univerzity a dalších odborných externích partnerů.

Je třeba jednoznačně a transparentně nastavit pravidla s tím, že jejich porušení musí být prošetřeno, případně sankcionováno. Ke zlepšování práce instituce by měli být motivováni všichni pracovníci, kteří svými podněty mohou nezanedbatelně přispět ke snížení řady rizik.

T: od 2009 průběžně

**Ad) 14** – blížící se jubileum 200 let od založení zemského muzea, které by mělo být rovněž připomenutím dvou staletí existence celého oboru, je ideálním obdobím pro bilancování a případnou medializaci dosaženého stavu.

Podají-li se do této doby zlepšit činnost a stav Slezského zemského muzea v intencích předkládané koncepce bude právě toto období, kdy bude k muzeu a oboru muzejnictví upřena větší pozornost, ideálním pro definování nových rozvojových cílů na další léta a k posílení pozice instituce.



## IV.

### **Ekonomická rozvaha, zdroje financování, personální zajištění**

Přesné stanovení postupu a definování dílčích metod ztěžuje vedle již zmíněné, krátké doby pro analýzu stavu instituce i nastalá ekonomická krize. Nelze tak vyloučit, že dojde k výraznějším tlakům na snížení objemu disponibilních finančních prostředků a tím ke zpomalení případně pozastavení plánovaných kroků.

To však nic nemění na deklarované snaze o zlepšení nakládání s příspěvkem na provoz, prostřednictvím lepšího systému plánování, modernizace infrastruktury a pracovních postupů.

Zveřejnění přesné specifikace jednotlivých zdrojů financování, zejména dotačních programů mimo zřizovatele je z hlediska realizovatelnosti této koncepce kontraproduktivní. Z tohoto důvodu bude dále specifikováno pouze rámcově, o jaké zdroje finančních prostředků by se mělo jednat.

#### ***Zdroje financování***

Za předpokladu zachování existence stávajícího systému financování jsou a nadále by měly zůstat hlavními zdroji financování provozních a investičních potřeb organizace tyto:

- a) příspěvek na provoz stanovený na kalendářní rok v rámci rozpočtovaných nákladových a výnosových položek s vyrovnaným hospodářským výsledkem a hlavně s takovým objemem neinvestičních finančních prostředků, který bude garantovat soběstačnost muzea v pokrytí nákladů na spotřebu materiálu, na opravy a udržování a na ostatní služby, zejména v oblasti muzejní komunikace, důležité pro úspěšnou realizaci plánovaných záměrů revitalizace muzejní infrastruktury a udržování majetku včetně promítnutí dopadu vývoje cenových relací materiálu, energií a služeb,
- b) vlastní zdroje financování – vlastní výnosy – zúčtování fondů, na nichž se již po několik let podstatným objemem podílí fond reprodukce majetku, jako doplňkový zdroj financování oprav a udržování hmotného a nehmotného dlouhodobého i krátkodobého majetku a financování pořízení hmotného a nehmotného krátkodobého majetku; jedná se o vlastní výnos, který organizace hodlá do budoucna snižovat, což se může jevit jako paradox, avšak s ohledem

na důvody dle obsahu níže uvedeného bodu e) splní toto snížení svůj účel – zdroje fondu reprodukce majetku hodlá organizace využít především na financování pořízení a technického zhodnocení hmotného a nehmotného dlouhodobého majetku,

- c) vlastní zdroje financování – vlastní výnosy – tržby z prodeje služeb, z nichž nejpodstatnější část budou tvořit i nadále příjmy ze vstupného, příjmy z pronájmů nemovitého majetku a příjmy z prodeje vlastních výpěstků (resp. rozmnoženin sbírkových předmětů),
- d) příjmy od sponzorů,
- e) účelové dotace ať už v rámci programového financování z Grantové agentury České republiky, Ministerstva kultury či dalších ministerstev určené zejména na financování aktivit v oblasti vědy a výzkumu, případně muzejní prezentace. Organizace hodlá pochopitelně vyvinout intenzivní úsilí, aby mohla čerpat prostředky ze strukturálních fondů nebo komunitních programů vypisovaných EU, případně EHS. Tyto prostředky budou prioritně využity pro plánované záměry zejména v oblasti péče o nemovitý majetek, o sbírkové předměty a v oblasti realizace prezentačních aktivit,
- f) institucionální podpora VaV (od 2011),
- g) účelové dotace územně samosprávných celků, o něž budeme i nadále usilovat zejména jako o doplňující zdroj financování,
- h) fond reprodukce majetku jakožto zdroj financování pořízení a technického zhodnocení hmotného a nehmotného dlouhodobého majetku, doplňkový zdroj financování oprav a udržování hmotného a nehmotného dlouhodobého i krátkodobého majetku a zdroj financování pořízení hmotného a nehmotného krátkodobého majetku, tvořen především odpisy hmotného a nehmotného dlouhodobého majetku, je již po několik let redukován zřizovatelem stanovenými odvody z odpisů, a tak navzdory stávajícímu stavu stálých aktiv muzea v objemu 341 mil. Kč činí aktuální roční tvorba disponibilních zdrojů fondu reprodukce majetku z odpisů pouhých 5,86 mil. Kč a objem odpisů evidentně nepřevyšuje reálné potřeby muzea v oblasti reprodukce dlouhodobého majetku; pro zajištění rozvoje muzea bude snahou organizace vyjednat u zřizovatele snížení stanoveného odvodu z odpisů,<sup>15</sup>

---

<sup>15</sup> Snížení se podařilo uplatnit pouze v letech 2012 a 2013; další omezení příspěvku na provoz pro rok 2014 tento trend bohužel zvrátilo.

- i) pozornost musí být věnována i ověření využitelnosti projektů typu „Public Private Partnership“.

V oblasti financování hodlá organizace soustředit hlavní zájem k získání dlouhodobě nedostačujících investičních a neinvestičních finančních prostředků na opravy, rekonstrukce a modernizace stávajících nemovitostí, na výstavbu nového centrálního depozitáře s moderními a úspornými technologiemi na takové úrovni, která by splňovala veškeré požadavky kladené na provoz muzea a vyhovovala tak efektivnímu a hospodárnému výkonu hlavní činnosti organizace s pozitivními dopady na snížení režijních nákladů a na zvýšení vlastních příjmů muzea včetně příjmů od sponzorů zajištěných díky realizaci návštěvnicky přitažlivých expozic a výstav, díky zvyšování odborné úrovně tvorby, správy a prezentace sbírek s aktivním zapojením naučně-vzdělávacích a jiných doprovodných akcí. Dlouhodobá nedostatečnost ve financování se kriticky projevuje v zajištění péče o sbírkový fond, na zvýšení odborné úrovně tvorby sbírek zejména na velmi omezených možnostech získání kvalitních přírůstků do sbírky muzea.

### ***Rozvoj pracovních týmů:***

Cílem reorganizace Slezského zemského muzea je zvýšení výkonnosti a úspora provozních nákladů při minimálním navýšení početního stavu pracovníků.

Posíleny by měly být jednak týmy odborných pracovníků (kurátoři, konzervátoři-restaurátoři), jednak personál pro přímý kontakt s návštěvníky (průvodci, lektoři apod.). Vzhledem k zásadnímu cíli transformace muzea, tedy zlepšení stavu v oblasti sbírkotvorné činnosti je třeba využívat maximum potenciálu pracovníků právě pro tuto oblast, tzn. zaměřit jejich odborný i pracovní potenciál dovnitř instituce, a to i přesto, že dočasně dojde např. k omezením služeb pro badatele.

Snahou je angažovat sezónní pracovníky a více využívat dobrovolnické práce, např. při spolupráci se studenty.

Potřeba dalšího zkvalitňování týmů odborných zaměstnanců ovšem vyžaduje motivační navýšení finančních prostředků na krytí osobních nákladů. Zejména nadtarifní složky platu – osobní příplatky a odměny již v minulosti byly a jsou i stávajícím návrhem rozpočtu na rok 2010 limitující a do značné míry omezující, což nedovoluje účinně

motivovat ty odborné zaměstnance, kteří dlouhodobě dosahují velmi dobrých pracovních výsledků, plní větší rozsah pracovních úkolů než ostatní zaměstnanci nebo jsou vynikajícími odborníky. Organizace tak bude nucena čelit hrozbě odchodu kvalifikovaných zaměstnanců zejména z řad střední generace.

Zamýšlený rozvoj muzea rámcově respektuje počet pracovních úvazků i přesto, že jsou otevírány nové kapacity. Pro realizaci plánovaných akcí je proto velmi důležité udržet počet pracovních úvazků na stávající úrovni, případně se zapojováním nových kapacit se pokusit tento mírně zvýšit.

### ***Investiční akce:***

Vzhledem k velmi špatnému stavu muzejní infrastruktury a potřebě rozšíření expozičních prostor, je třeba pro zlepšení stavu vynaložit nemalé investice. Zamýšlené akce jsou popsány výše, zejm. v odd. III. V současné době lze předběžně odhadovat, že ze státního rozpočtu je třeba přinejmenším 210 mil. Kč pro výstavbu centrálního depozitáře a cca 124 mil. Kč pro výstavbu skleníků a 39 mil. pro rekonstrukci Müllerova domu a přilehlé zahrady.

Kromě centrálního depozitáře by dotace mohly být získány i ze zdrojů mimo státní rozpočet. V této oblasti je však situace výrazně ztížena tím, že do roku 2009 nebyly započaty žádné přípravy na získání finančních prostředků z fondů EU či dalších a investiční záměry se začaly připravovat teprve v průběhu roku 2009.

Je třeba připomenout, že díky uzavřeným dohodám o spolupráci s partnerskými institucemi, jsou tyto investice sníženy o náklady potřebné pro vybudování vlastní infrastruktury, kterou by jinak muzeum nezbytně potřebovalo pro svou činnost, zejm. v oblasti ochrany sbírek a vybudování výstavních prostor.

## V.

### **Dodatek**

Koncepce byla průběžně diskutována a připomínkována zainteresovanými pracovníky instituce. Vzhledem k probíhajícímu procesu přípravy nového organizačního řádu, který teprve navrhuje vznik odborných poradních orgánů ředitele Slezského zemského muzea, tyto zatím nebyly ustaveny a koncepce tedy bude těmito připomínkována až po jejich ustavení.<sup>16</sup>

---

<sup>16</sup> Koncepce byla projednána grémiem SZM, Radou SZM i plenárním zasedáním pracovníků SZM. Je zveřejněna i na [www.szm.cz](http://www.szm.cz).