



Ministerstvo kultury
Č. j. MK 36 839/2015 OMG

Opatření

ředitele odboru ochrany movitého kulturního dědictví, muzeí a galerií (OMG)

ke zpracování

střednědobé „Konceptce rozvoje muzea/galerie“ a střednědobé „Konceptce sbírkotvorné
činnosti muzea/galerie“

Článek I

Úvodní ustanovení

Předpokladem efektivního řízení státních muzeí a galerií je existence účinných nástrojů řízení, k nimž patří také střednědobé konceptce. Pro státní muzea a galerie, která jsou správci významných sbírek muzejní povahy, uchovávaných jako zdroj informací o přírodě a společnosti pro budoucí generace a zprostředkovávají a interpretují tyto informace – spolu s vybranými sbírkovými předměty – prostřednictvím veřejně prospěšných služeb (muzejních výstav, muzejních programů, muzejních publikací a public relations) veřejnosti, to jsou především střednědobé „Konceptce rozvoje“ a „Konceptce sbírkotvorné činnosti“.

Článek II

Zpracování konceptí

Ředitelům muzea a galerií zřizovaných Ministerstvem kultury a Národní galerií v Praze, k níž ministerstvo vykonává funkci zřizovatele, **ukládám zpracovat střednědobou „Konceptci rozvoje“ a střednědobou „Konceptci sbírkotvorné činnosti“** (dále jen „konceptce“), jako nezbytné nástroje řízení, předložit je k posouzení OMG a realizovat je.

Článek III

Zasílání návrhů koncepcí k posouzení OMG

Zasílání návrhů koncepcí rozvoje a jejich aktualizací k posouzení upravuje opatření ředitele OMG č.j. MK 35722/2015 OMG, čl. I, odst. 5, návrhy koncepcí sbírkotvorné činnosti a jejich aktualizací zašlou muzea a galerie OMG obdobně.

Článek IV

Metodické texty pro zpracování koncepcí

Dotčeným muzeím a galeriím postupují metodické texty, které jsou vodítkem pro připomenutí smyslu a významu koncepcí a pro jejich věcné i formální zpracování. Metodické texty jsou přílohami tohoto Opatření.


Článek V

Kontrolu opatření zajišťuje OMG.

Článek VI

Opatření nabývá účinnosti dnem vydání.

V Praze dne14.6.2015.....


Mgr. Pavel Hlubuček
ředitel odboru
ochrany movitého kulturního dědictví,
muzeí a galerií

**Příloha č. 1: Střednědobá koncepce rozvoje muzea/ galerie
(metodický text pro ředitele SPO, muzeí a galerií)**

**Příloha č. 2: Střednědobá koncepce sbírkotvorné činnosti muzea/galerie
(metodický text pro zpracování koncepce)**

Příloha č. 1

STŘEDNĚDOBÁ KONCEPCE ROZVOJE MUZEA/GALERIE (metodický text pro ředitele SPO, muzeí a galerií)

Střednědobé koncepce se v muzeích a galeriích zřizovaných Ministerstvem kultury a v Národní galerii v Praze, k níž ministerstvo vykonává funkci zřizovatele, zpracovávají už řadu let, ale – až na výjimky – stále znovu a znovu se stejnými chybami, v jejichž důsledku pak koncepce nemohou plnit to, co se od nich očekává. Tyto chyby nejčastěji pramení z toho, že si jejich autoři neujasnili, **čím koncepce je, k čemu má sloužit, t.j. k čemu je vlastně dobrá – a pro koho se zpracovává.** Vznikají pak materiály, z nichž je patrné, že autoři vycházeli z toho, že koncepce je např.:

- a) jedním z podkladů pro případné získání více peněz,
- b) „slohovým cvičením“, které z nějakých důvodů vyžaduje zřizovatel,
- c) rozkošatělým plánem úkolů na příštích několik let nebo plánem investičních akcí.

Jenže nic z toho neplatí a smyslu koncepce na těchto premisách zpracované ani sami autoři NEVĚŘÍ. A to, samozřejmě, ovlivňuje kvalitu textu.

I. STŘEDNĚDOBÁ KONCEPCE ROZVOJE NENÍ NIČÍM JINÝM NEŽ NÁSTROJEM ŘÍZENÍ

Takže si znovu připomeňme, **čím tedy koncepce je, k čemu má sloužit a k čemu je vlastně dobrá a pro koho se zpracovává** a začněme odzadu:

- a) zpracováváte ji především PRO SEBE a pro zaměstnance vašich organizací,
- b) je dobrá pro to, aby ukotvila to, co vaše organizace bude dělat v následujících několika letech v tom, co dělala dosud, slouží k tomu, abyste si sami ujasnili kde v reálném čase vaše organizace vlastně je,
- c) je dobrá pro to, abyste si připomněli základy a principy, na nichž vaše organizace vznikla, které se v každodenní práci a v krátkodobých plánech často ztrácejí, abyste si připomněli předmět hlavní činnosti vaší organizace, stanovený ve zřizovací listině nebo ve statutu, úkoly, které pro vaše organizace plynou ze státní kulturní politiky a z oborové koncepce rozvoje muzejnictví – a vytvořili si představu o tom, k jakému cílovému stavu by vaše organizace měla v následujících několika letech dospět,
- d) slouží k tomu, aby *byly zformulovány* CÍLE, k nimž bude vaše organizace v následujících letech směřovat a ujasnili si metody a dílčí ÚKOLY, jejichž splněním stanovených cílů dosáhne; důraz je třeba klást na slovo „zformulovány“, protože to, že máte cíle, případně úkoly „v hlavě“ nestačí, teprve při jejich zformulování se stávají uchopitelnými, když ne pro všechny, tak alespoň pro rozhodující část zaměstnanců,
- e) koncepce slouží k tomu, aby v následujících několika letech dávala odpovědi na otázky, proč je třeba usilovat právě o realizaci určitých úkolů a proč se neplní nějaké jiné, pomůže **stanovit priority**; je velmi vysilující se – při absenci koncepce – neustále potýkat se zodpovídáním otázek, jestli je dobře, že děláme to či ono, jestli by nebylo lepší dělat něco jiného,
- f) koncepce je **nástrojem řízení**, s jehož pomocí je možné neztrácet při každodenním řešení spousty drobných problémů ze zřetele smysl a význam toho všeho „pábění“,
- g) je jediným nástrojem řízení, který umožňuje v **delším časovém horizontu** činnost vašich organizací *s něčím poměřovat* – a tedy činnost hodnotit; není-li možné

činnost s něčím poměřovat, vede to k tomu, že cokoliv se udělá, může být prezentováno jako „úspěch“, případně „neúspěch“, jak to komu vyhovuje,
h) koncepce je vašim **manažerským projektem**.

Přistupujete-li ke zpracování koncepce s tímto ujasněním jejího smyslu a významu, je do značné míry vyhráno – víte totiž PROČ do toho jdete a VĚŘÍTE, že to není práce marná, což je pro zpracování dobré koncepce nejdůležitější. **Většina špatných koncepcí je důsledkem toho, že zpracovatelé NEVĚŘILI, že může být k něčemu dobrá.**

II. ZÁKLADEM KONCEPCE JE ZFORMULOVÁNÍ CÍLŮ A VYHODNOTITELNÝCH ÚKOLŮ

Abyste ty cíle mohly začít formulovat, je nutné je ale nejprve STANOVIT. K tomu je nutné zpracovat *stručnou charakteristiku současného stavu organizace*, která může mít formu klasické SWOT analýzy. Pak následuje **popis cílového stavu**, k němuž má organizace v časovém období, pro něž je koncepce zpracovávána, dospět. *To je veledůležitá část koncepce, náročná na znalosti hlavního předmětu činnosti organizace i na znalosti jejího dosavadního vývoje, na muzeologické znalosti, znalosti právních norem, státní kulturní politiky, oborové koncepce (koncepce rozvoje muzejnictví), ekonomických, prostorových a technických možností i teorie managementu.*

Popis cílového stavu předpokládá značnou invenci. **Jde o vizi**. Pokud je ta vize příliš skromná, její naplnění organizaci nikam neposune, je-li nereálná, je celá koncepce zpochybněna. Musí jít o **optimální kompromis mezi chtěným a možným**. **Cílový stav** je tím, co musí být především podrobeno široké diskusi uvnitř i vně muzea či galerie, konfrontováno s finančními zdroji, prostorovými, technickými i personálními možnostmi – a v neposlední řadě i s očekáváním veřejnosti, pro níž tu muzeum či galerie jsou. *Fatální chybou je, když je popsán nějaký cílový stav, aniž jsme se ptali, zda dosažení takového stavu je nejen možné, je v souladu se zřizovací listinou a právními předpisy, ale také zda právě to vlastně vůbec někdo od organizace očekává a chce.*

Důležité je mít na zřeteli, že zatímco např. dodržování právních předpisů a úkolů z nich plynoucích je možné do značné míry vynutit, aktivní naplňování koncepce nikoliv, pokud cílovému stavu, k němuž koncepce směřuje, zaměstnanci NEVĚŘÍ a je tudíž neustále zpochybnován. Proto je nutné dosáhnout toho, aby byl cílový stav výsledkem *koncensu* zaměstnanců, jejichž činnost je pro jeho dosažení rozhodující, t.j. alespoň těch klíčových. *Zpracovat koncepci na základě cílového stavu, který podporu klíčových zaměstnanců nemá s tím, že se jim prostě plnění koncepce nařídí, je cesta do pekel. Získat ten konsensus není vždy snadné, ale je to nutné!*

III. STŘEDNĚDOBÁ KONCEPCE JE VLASTNĚ TAKÉ SMLOUVOU MEZI VEDENÍM A ZAMĚSTNANCÍ O SPOLEČNÉM POSTUPU SMĚŘUJÍCÍM K DOSAŽENÍ STANOVENÝCH CÍLŮ

Na přípravě koncepce by se měly podílet i subjekty **mimo organizaci** – zejména zástupci odborné veřejnosti. Důvod je zřejmý – pohled výlučně zevnitř organizace nestačí, muzea a galerie tu nejsou pro své zaměstnance, ale pro veřejnost.

Častou chybou je, když je za popis cílového stavu pokládán např. pouze popis zlepšení prostorových, materiálních a technických podmínek organizace (někdy pouze popis investičních akcí) nebo popis výsledků reorganizace a personálních změn atp.

Setkáváme se např. s názorem, že o sbírkotvorné činnosti a o správě sbírky není třeba v koncepci nic uvádět, to přece upravuje zákon, vyhláška a metodické pokyny ministerstva a že se to bude dělat je samozřejmost. Tak to ale není. Právní předpisy a metodické pokyny upravují správu sbírek pouze v obecné rovině, ale jak bude pracováno se sbírkou v konkrétním muzeu či galerii si tyto organizace musí stanovit samy. Např. právě s plánovanými investicemi se často diametrálně mění podmínky pro uložení, správu a využívání sbírky a z toho musí vyplynout konkrétní úkoly. **Muzea a galerie byly zřízeny pro tvorbu, uchovávání, správu a využívání sbírek a základem jejich rozvoje tudíž MUSÍ BÝT rozvoj těchto činností.**

IV. KONCEPCE MUSÍ BÝT MATERIÁLEM KOMPLEXNÍM

Jestliže je optimální cílový stav popsán a je pro něj získán konsensus, je možné formulovat konkrétní CÍLE, jichž bude třeba dosáhnout. Záleží to už více na formě, obsah je povytce dán popisem cílového stavu. Formulace je ale důležitá – musí být **srozumitelná** a pokud možno **jednoznačná**.

Jsou-li stanoveny a zformulovány cíle, zbývá stanovit a zformulovat konkrétní ÚKOLY, jejichž splněním bude cílů dosaženo. Optimální je, když se jedná o úkoly termínované, s uvedením, kdo je za jejich splnění odpovědný. Vždy ale musí jít o úkoly **VYHODNOTITELNÉ**. To je častá bolest koncepcí, když jsou úkoly formulované např. „*bude věnována zvýšená pozornost...*“ nebo „*bude kladen důraz na...*“ či „*muzeum se více zaměří na práci s návštěvníky...*“. Takto formulované úkoly jsou nevyhodnotitelné, resp. jsou od počátku vlastně už splněné, protože to, že „*byl kladen důraz*“ se doloží vždy. *Lze namítnout, že např. 6 let dopředu se těžko dají vždy zformulovat konkrétní, adresné, termínované a vyhodnotitelné úkoly. Do jisté míry je to pravda, ale pak by měl být v koncepci např. odkaz na to, že každý rok bude ke koncepci zpracován roční prováděcí plán a v něm konkrétní, adresné, termínované a vyhodnotitelné úkoly budou. Takový plán je ale třeba označit jako nedílnou součást koncepce.*

Když je zpracovaná SWOT analýza, popsáný CÍLOVÝ STAV, stanovené a pregnantně zformulované CÍLE a stanovené a zformulované konkrétní, termínované, adresné a vyhodnotitelné ÚKOLY, případně odkazy na roční prováděcí plány, zbývá už jen maličkost

V. KONCEPCE MUSÍ BÝT UKOTVENA V EKONOMICKÉ ROZVAZE

Musí být uvedeny finanční zdroje s pravděpodobností hraničící s jistotou **dostupné**, finanční zdroje, o jejichž získání **bude usilováno a jak**, opatření, která povedou k případnému **vytvoření nových zdrojů** (např. realizací úsporných opatření) – a musí být také uvedeno, jak bude organizace postupovat, pokud se některé finanční zdroje ukáží být nedostupné (alternativní řešení). *Není nic horšího než když je dosažení cílů a splnění úkolů podmíněno financováním, které nemá oporu nejen v jistých ale ani v pravděpodobných finančních zdrojích (model „když bude navýšen rozpočet, tak uděláme to či ono“ – jenže co se stane, když rozpočet navýšen nebude?). Vždy musí být uvedena minimalistická alternativa rozvoje nebo alespoň udržování stávajícího stavu. Není-li tomu tak, stává se z koncepce nedůvěryhodný „kus papíru“.*

VI. NAD ČÍM JE TŘEBA SE PŘI PŘÍPRAVĚ KONCEPCE JEŠTĚ ZAMYSLET

Např. nad tím, co je to vlastně ROZVOJ. Obvykle je za „rozvoj“ pokládán jen rozvoj kvantitativní – více sbírkových předmětů, větší plocha depozitářů, více výstav, více návštěvníků, více výzkumných úkolů atp. Tak tomu ale není. Rozvojem je také **zvyšování kvality činnosti organizace, zejména veřejně prospěšných služeb** nebo udržování dosavadní kvantity i kvality, pokud to na daném úseku činnosti odpovídá potřebám dosažení stanovených cílů. Je-li dílčí činnost na některém úseku aktuálně, t.j. v reálných podmínkách a v reálném čase, optimální, **je rozvojem i udržení tohoto stavu**. Bohužel, často jsou koncepce postaveny tak, že „navýší-li se rozpočet o 30%, bude cílů dosaženo“, aniž je uvedeno alternativní řešení, tj. co se stane, když k navýšení nedojde anebo jen o 10%. **Je důležité si neustále uvědomovat, že muzea a galerie MUSÍ alespoň v minimálním rozsahu tvořit, spravovat a využívat sbírku VŽDY a nikoliv pouze za předpokladu, že finanční zdroje budou bohatší.**

Jinými slovy – **z koncepce musí být zřejmé, kam se v reálném čase a v reálných podmínkách, které lze na základě předvídatelných ukazatelů předpokládat, bude organizace ubírat, t.j. co organizace v následujícím období udělá pro naplňování předmětu hlavní činnosti, daného zřizovací listinou či statutem.** Zpracovávat koncepci v duchu „přání je otcem myšlenky“ je zbytečná práce.

Protože předmět hlavní činnosti je u všech státních muzeí a galerií podobný – jedná se o muzea či muzea výtvarného umění – musí být součástí koncepce zejména rozvoj na úsecích:

- tvorby sbírky
- ochrany, uložení a správy sbírky
- využívání sbírky pro poskytování veřejných služeb
- výzkumu a vývoje a vzdělávání
- práce s veřejností, t.j. nejen s návštěvníky, ale i „nenávštěvníky“

V koncepci se uvede, v jakých lhůtách bude její plnění **vyhodnocováno**.

VII. PROJEDNÁVÁNÍ, POSUZOVÁNÍ A SCHVALOVÁNÍ KONCEPCE

Návrh koncepce je projednán se zaměstnanci organizace a v poradních orgánech ředitele a je předložen zřizovateli s uvedením, kdo ji připravil, jak a s kým byla projednána. Zřizovatel:

- a) posuzuje koncepci především z hlediska, **zda a do jaké míry odpovídá naplňování předmětu hlavní činnosti stanoveného zřizovací listinou či statutem,**
- b) zda byla zpracována v souladu se státní kulturní politikou, koncepcí rozvoje muzejnictví a podle osnovy (viz příloha),
- c) zda zmiňuje rozvoj či vývoj všech klíčových úseků činnosti muzea/galerie ve smyslu předmětu hlavní činnosti,
- d) zda obsahuje zřetelně zformulované cíle,
- e) zda obsahuje konkrétní a vyhodnotitelné úkoly,
- f) zda je ukotvena v reálné ekonomické rozvaze a obsahuje alternativní řešení,
- g) zda byla projednána se zaměstnanci a došlo ke konsensu na její realizaci, případně se subjekty vně organizace

Po posouzení zřizovatel:

- a) s připomínkami zašle koncepci k přepracování či dopracování, přičemž **není povinností připomínky akceptovat, ale je povinností připomínky VYPOŘÁDAT** – pak je koncepce vrácena do procesu posuzování nebo
- b) vezme koncepci na vědomí.

Vzetím koncepce na vědomí zřizovatelem by mělo být zaručeno, že v období, pro které byla koncepce zpracována:

- a) nedojde ke zpochybňování stanovených cílů a úkolů
- b) že může muzeum/galerie při naplňování koncepce počítat s podporou zřizovatele.

Neznamená to ale, že tím zřizovatel přebírá za realizaci koncepce spoluodpovědnost. Odpovědnost MK se týká výhradně naplňování státní kulturní politiky a oborových koncepcí.

V průběhu doby, pro kterou byla koncepce zpracována, se mohou měnit vnější i vnitřní podmínky a tomu se koncepce musí přizpůsobovat. Po každém vyhodnocení koncepce mohou být provedeny zdůvodněné změny, dodatky atp. Opět jsou projednány uvnitř i vně organizace a zaslány na vědomí zřizovateli. Chybou ale je, když se změny neprovedou a teprve při závěrečném vyhodnocení se konstatuje, že organizace postupovala jinak než jak v koncepci uvedeno (nemohla splnit některé úkolů, plnila jiné než v koncepci uvedené atp.).

VIII. KONCEPCE JE ZÁVAZNÁ, ALE NENÍ „ŽELEZNOU KOŠILÍ“

Je-li koncepce zpracována a vzata zřizovatelem na vědomí, musí být:

- a) **vydána nějakým řídicím aktem** (nařízením, rozhodnutím, směrnicí...) statutárním zástupcem muzea/galerie,
- b) opatřena datem, od kdy nabývá účinnosti,
- c) opatřena podpisem statutárního zástupce organizace,
- d) musí být doložitelné, že s ní byli prokazatelně seznámeni zaměstnanci způsobem v organizaci stanoveným např. organizačním či pracovním řádem.

Běžně se setkáváme s tím, že koncepci má sice ředitel muzea/galerie založenou, ale nikdy nebyla oficiálně vydána. Stejně často zjišťujeme, že sice byla nějakým řídicím aktem vydána, ale není v ní uvedeno datum nabytí účinnosti, takže vlastně účinná není. Jindy zase je vydána řídicím aktem, je v ní uvedeno datum nabytí účinnosti, ale nelze doložit, zda se o jejím vydání dozvěděli zaměstnanci, zda vědí, že koncepce existuje, od kdy platí a zda je pro ně závazná. Tyto zdánlivé formality jsou velmi důležité pro vyhodnocování koncepce.

Totéž platí i pro všechny dodatky, prováděcí plány a změny koncepce.

IX. SHRNUTÍ

- Muzeum či galerie je z hlediska teorie managementu **organizací s informační základnou.**
- Pro organizace s informační základnou je nejefektivnější způsob řízení typu „symfonický orchestr“ – všichni hudebníci jsou seznámeni s celou symfonií a každý obdrží svůj part, na jehož základě ví, jaká je v provedení symfonie jeho role, dirigent zodpovídá za to, že tomu tak skutečně je, t.j. všichni mají své noty, a jejich činnost koordinuje.

- V případě muzea/galerie je „symfonií“ **střednědobá koncepce rozvoje** a „party“ jsou **prováděcí plány** rozepsané na jednotlivé organizační útvary, případně na jednotlivé zaměstnance. „Dirigentem“ je **vrcholový management muzea/galerie**.
- Z tohoto modelu je patrné, **jak významnou roli v řízení KONCEPCE hraje. Koncepce je smlouvou, v níž se „hudebníci“ s „dirigentem“ dohodli, že v následujícím období budou „hrát určitou symfonií“, souhlasí s tím, nezpochybňují to a aktivně k tomu přispívají.**

A tak si všechno ještě jednou zopakujme:

- A. STŘEDNĚDOBÁ KONCEPCE ROZVOJE JE NÁSTROJEM ŘÍZENÍ**
- B. ZÁKLADEM KONCEPCE JE ZFORMULOVÁNÍ CÍLŮ A VYHODNOTITELNÝCH ÚKOLŮ A TOMU PŘEDCHÁZÍ ZPRACOVÁNÍ SWOT ANALÝZY A POPIS CÍLOVÉHO STAVU**
- C. STŘEDNĚDOBÁ KONCEPCE JE SMLOUVOU MEZI VEDENÍM A ZAMĚSTNANCI O SPOLEČNÉM POSTUPU SMĚŘUJÍCÍM K DOSAŽENÍ STANOVENÝCH CÍLŮ**
- D. KONCEPCE MUSÍ BÝT MATERIÁLEM KOMPLEXNÍM**
- E. KONCEPCE MUSÍ BÝT UKOTVENA V EKONOMICKÉ ROZVAZE**
- F. KONCEPCE JE ZÁVAZNÁ, ALE NENÍ „ŽELEZNOU KOŠILÍ“**
- G. KONCEPCE JE PŘEDKLÁDÁNA ZŘIZOVATELI, KTERÝ JI VEZME NA VĚDOMÍ**
- H. KONCEPCE MUSÍ BÝT VYDÁNA PRÁVNÍM AKTEM, PODEPSÁNA STATUTÁRNÍM ZÁSTUPCEM ORGANIZACE, MUSÍ BÝT UVEDENO DATUM NABYTÍ ÚČINNOSTI A ORGANIZACE MUSÍ UMĚT DOLOŽIT, ŽE S NÍ BYLI ZAMĚSTNANCI SEZNÁMENI, COŽ PLATÍ TAKÉ O DODATCÍCH, ZMĚNÁCH A PROVÁDĚCÍCH PLÁNECH**

Realizace koncepce je jedním z kritérií hodnocení činnosti muzea (galerie) a jeho ředitele.

Příloha:

Osnova koncepce rozvoje muzea (galerie)

I.

Stručná charakteristika současného stavu organizace (SWOT analýza)

(opravdu **stručně** shrnutí toho, v jakém stavu se organizace nachází, tj. jaký spravuje nemovitý majetek, v jakém stavu jsou sbírky /uložení, ošetření, evidence/, které expozice jsou přístupné pro návštěvníky, jaká je průměrná roční návštěvnost, které cílové skupiny návštěvníků zejména oslovuje, jaké hlavní úkoly

v současné době plní, jaké jsou největší problémy, silné a slabé stránky organizace, hrozby a příležitosti apod.)

II.

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

(uvedení základních cílů, k nimž organizace směřuje, fundované zdůvodnění, proč byly zvoleny právě tyto a ne jiné cíle a popis stavu organizace po jejich dosažení, tj. konkrétní efekt např. pro zkvalitnění a rozmnožení sbírek, pro zkvalitnění péče o sbírky, pro obecné poznání, pro vědu, pro návštěvníky, případně jejich cílové skupiny, pro obec či region, pro badatele, pro ekonomiku organizace, pro pracovníky organizace, pro lepší využití nemovitého majetku, lepší využití sbírek atp.)

III.

Stanovení metod a způsobů, kterými bude stanovených cílů dosaženo, stanovení vyhodnitelných úkolů, jejichž splněním bude strategických cílů dosaženo, předpokládané termíny

(uvedení zvolených metod a způsobů, jak dosáhnout vytčených cílů, tj. např. pomocí reorganizace, realizací speciálních projektů a studií /např. na využití objektů, jejich rekonstrukci a ostrahu, výstavbu či přístavbu objektů, na zřízení nebo rozšíření prohlídkových tras, instalaci nových expozic, zřízení nových depozitářů, laboratoří či dílen apod./, prodejem či převedením nadbytečného nemovitého majetku, koupí dalších nemovitostí, získáním grantů, spoluprací s tuzemskými či zahraničními partnery, vytvořením nových pracovišť (poboček), zrušením neefektivních provozů, poskytováním dalších služeb pro návštěvníky atp.; etapizace realizace koncepce, stanovení předpokládaných termínů dokončení jednotlivých etap)

IV.

Ekonomická rozvaha, zdroje financování, personální zajištění

(uvedení ekonomické náročnosti jednotlivých projektů a způsobů realizace koncepce, výčet finančních zdrojů /vždy samostatně předpokládané nároky na veřejný rozpočet/, rozpis předpokládaných nákladů podle jednotlivých rozpočtových období; nároky na zkvalitnění pracovních týmů, zvýšení či snížení počtu vlastních pracovníků, využívání placených služeb atp.)

V.

Přílohy

(zejména speciální projekty a studie, organizační schéma, plány, tabulky, grafy, fotografie, návrhy smluv o spolupráci, smluv o pronájmu, doklady o projednávání koncepce v různých grémiích, oponentské posudky apod.)

Poznámka k formálnímu zpracování:

Text by měl být přehledně strukturovaný, psaný ob řádek, kapitoly, podkapitoly a odstavce označeny čísla nebo písmeny, stránky číslovány. Měl by být stručný, ale srozumitelný, neměl by uvádět věci všeobecně známé

Příloha č. 2

Střednědobá koncepce sbírkotvorné činnosti muzea/galerie

(metodický text pro zpracování koncepce)

A. základní rámec, v němž je sbírkotvorná činnost muzeí a galerií (dále jen „muzea“) realizována

Obecně se sbírkotvornou činností rozumí:

- a) *výběr muzedlií (přírodnin nebo lidských výtvorů) pro zařazování do sbírky jako sbírkových předmětů tak, aby sbírku, jako věc hromadnou, zhodnocovaly, tj. přispívaly k významu sbírky v její celistvosti pro prehistorii, historii, umění, literaturu, techniku, přírodní a společenské vědy (§ 2 odst. 1 zákona č. 122/2000 Sb.),*
- b) *vyřazování sbírkových předmětů ze sbírky, pokud jsou pro sbírku neupotřebitelné, tj. jsou nevratně poškozeny nebo fyzicky dožily, nebo jsou pro sbírku přebytečné, protože bylo na základě vývoje poznání zjištěno, že sbírku nezhodnocují, byly ztraceny anebo bylo zjištěno, že nikdy nebyly, případně přestaly být (na základě zákona či na základě výroku soudu) majetkem vlastníka sbírky (§ 9 odst. 5 zákona č. 122/2000 Sb.).*

Sbírkovým předmětem může být **cokoliv**, tj. jakákoliv věc nemovitá nebo movitá, preparáty těl lidských či zvířecích nebo jejich částí či kosterní pozůstatky lidské a zvířecí. V praxi je však sbírkotvorná činnost muzeí **vymezena zřizovací listinou** (v případě Národní galerie zákonem č. 148/1949 Sb. a statutem), která muzeu určuje – v souladu s charakteristikou sbírky či jednotlivých „podsbírek“ v zápisu sbírky do CES – **obory, v nichž převážně sbírku tvoří a území, z nějž převážně získává sbírkové předměty.**

B. základní formy získávání sbírkových předmětů pro sbírku:

1. **činností vlastních zaměstnanců**, tj. sběrem (např. přírodniny), výzkumem (např. archeologické nálezy), případně pořizováním písemných, zvukových a obrazových dokumentů nebo výrobou ve vlastních dílnách (modely, repliky, rekonstrukce...)
2. **bezúplatným získáváním od jiných právnických či fyzických osob**, t.j. zejména přijímání darů, odkazů a pozůstalostí a jiné bezúplatné převody
3. **úplatným získáváním od jiných právnických a fyzických osob**, tj. zejména nákupy

C. subjekty podílející se obvykle na sbírkotvorné činnosti:

1. kurátor sbírky
2. preparátor, konzervátor, dokumentátor
3. poradní sbor pro sbírkotvornou činnost

4. ředitel muzea (galerie)

(podrobnosti uvádí Metodický pokyn Ministerstva kultury č.j. 14639/2002 k provádění některých činností souvisejících s tvorbou sbírky, péčí o sbírky a vývozem sbírkových předmětů do zahraničí)

D. Sbíрка je zpravidla tvořena na základě:

1. detailní znalosti vývoje sbírky či její oborové části („podsbířky“) a znalosti předchozích sbířkotvorných záměrů
2. znalosti obdobných sbířek jiných muzeí či sbířratelů
3. znalosti prostředí (území), z nějž jsou pro sbířku („podsbířku“) získávány nové sbířkové předměty (přírůstky)
4. soustavné prospekce zájmového území
5. znalosti základních metod získávání sbířkových předmětů (metody terénního sběru, výzkumů atp.)
6. znalosti aktuální situace na trhu s potenciálními sbířkovými předměty včetně základní orientace v tržních cenách na domácím i zahraničním trhu
7. znalosti zásad muzejní selekce a muzejní teaurace
8. znalosti možností uchovávání sbířkových předmětů
9. znalosti zvláštních právních předpisů (např. zákon o státní památkové péči, o archivnictví a spisové službě, o knihovnách, o ochraně přírody a krajiny), metodických pokynů a režimu zacházení se sbířkou a jednotlivými sbířkovými předměty, vydaného podle ustanovení § 9 odst. 1 písm. g) zákona č. 122/2000 Sb. (podrobnosti uvádí Metodický pokyn Ministerstva kultury č.j. 14639/2002 k provádění některých činností souvisejících s tvorbou sbířky, péčí o sbířky a vývozem sbířkových předmětů do zahraničí)

E. Koncepce sbířkotvorné činnosti

V rámci výše uvedeného jsou v muzeích a galeriích zpracovávány dílčí, střednědobé koncepce sbířkotvorné činnosti pro jednotlivé „podsbířky“, obsahující zejména:

1. očekávané výsledky sbířkotvorné činnosti, týkající se zhodnocení sbířky jako věci hromadné
2. vnitřní priority při získávání nových přírůstků (např. doplňování chybějících předmětů ve vývojových řadách, v pokrytí zájmového území atp.)
3. vnější priority při získávání přírůstků (vytěžování známých i nově objevených zdrojů muzeálií, např. vytěžování zanikajících lokalit, využívání nabídek trhu, plánované terénní výzkumy zaměřené na získávání nových přírůstků atp.)
4. kritéria pro vyřazování sbířkových předmětů z „podsbířek“ z důvodu přebytečnosti
5. priority pro plánování inventarizace sbířkových předmětů
6. priority pro doplňování evidenčních záznamů v systematické evidenci k předmětům dosud zapsaným pouze v chronologické evidenci (předměty zařazené do sbířky před nabytím účinnosti zákona č. 122/2000 Sb.), plán zpracovávání katalogů sbířkových předmětů
7. předpokládané finanční nároky na realizaci koncepce

F. Způsob zpracování koncepce sbírkotvorné činnosti a její realizace

1. Návrh koncepce sbírkotvorné činnosti pro jednotlivé „podsbírkky“ zpracovávají kurátoři sbírek.
2. Návrh koncepce prochází diskusí uvnitř odborného útvaru muzea a po případných úpravách je předložen k posouzení poradnímu sboru pro sbírkotvornou činnost, který koncepci posoudí na základě pohledu zvenčí a vydá k návrhu písemné stanovisko.
3. Návrh koncepce posoudí ředitel muzea a vyžádá si k tomu stanovisko ekonomického útvaru, a buď vyjádří s návrhem souhlas anebo jej s připomínkami vrátí k dopracování.
4. Návrh koncepce je pak předložen zřizovateli, který jej posoudí z hlediska jeho souladu s právními předpisy, zřizovací listinou či statutem a buď vezme návrh koncepce na vědomí anebo jej vrátí s připomínkami k dopracování
5. Ředitel muzea koncepci schválí nějakým řídicím aktem (příkaz ředitele, směrnice atp.) a tím se koncepce stává pro muzeum závazným materiálem.
6. Vzhledem k tomu, že se vnitřní i vnější podmínky pro sbírkotvornou činnost mohou měnit, stanoví ředitel muzea způsob aktualizace koncepce.
7. Koncepci muzeum zveřejní na své webové stránce

G. Smysl a význam koncepce sbírkotvorné činnosti

1. Koncepce je ve své podstatě **stanovením obecných směrů a priorit sbírkotvorné činnosti muzea v určitém časovém období**, nemůže ale obsahovat zcela konkrétní přehled ani o nových přírůstcích ani o vyřazených předmětech ze sbírky, je záměrem, jehož realizace je závislá na mnoha okolnostech, z nichž některé jsou obtížně předvídatelné
2. Je rámcovým vodítkem pro práci kurátorů, její příprava slouží k zamyšlení nad vývojem sbírky a k ujasnění priorit v daném časovém období
3. Je zprávou pro vlastníka sbírky (zřizovatele), jak se bude jeho sbírka vyvíjet
4. Je zprávou pro veřejnost o záměrech tvorby a doplňování sbírky, jako veřejného statku, tj. věci určené k obecnému užívání, může pozitivně ovlivnit vnímání muzea ve veřejnosti a nabídku potenciálních sbírkových předmětů ze strany veřejnosti
5. Je jedním z podkladů pro ekonomické plánování muzea

Z uvedených důvodů je zpracování střednědobých (6-10 let) koncepcí sbírkotvorné činnosti pro jednotlivé „podsbírkky“ ředitelům státních muzeí a galerií zřizovaných Ministerstvem kultury u l o ž e n o. V minulosti již k tomu došlo, jedná se proto pouze o aktualizaci tohoto požadavku.

H. Posuzování koncepcí Ministerstvem kultury

Posuzováním koncepcí je pověřen OMG, který:

1. posoudí koncepci z hlediska jejího souladu se zřizovací listinou či statutem muzea nebo galerie

2. posoudí koncepci z hlediska obsahu podle bodu E.
3. posoudí koncepci z hlediska nároků na státní rozpočet (k tomu si může vyžádat stanovisko odboru ekonomického)
4. v písemném stanovisku buď vyjádří souhlas s koncepcí anebo ji s připomínkami vrátí k dopracování
5. koncepci **bere na vědomí, neschvaluje ji,**
6. realizace koncepce může být jedním z kritérií hodnocení činnosti muzea (galerie) a jeho ředitele