

## **Vyhodnocení „Koncepte řízení a rozvoje Oblastního muzea v Děčíně“**

Ing. Vlastimil Pažourek, ředitel muzea

V roce 2017 jsem si dovolil v úvodu konceptu opatrně uvést „Bez detailní znalosti instituce, potenciálu a dovedností zaměstnanců není možné navrženou koncepci chápat jako závaznou na dobu kratší čtyř či pěti let.“ Rok a půl je hodně krátká doba na zásadní přeměnu organizace. Přesto se řada věcí podařila. Dovolím si popsat změny tak, aby to bylo možné v původním textu snadno dohledat a kontrolovat.

### **A) Rozvojové priority**

Mimo koncepci převzalo Oblastní muzeum v Děčíně v polovině roku 2018 do správy starou budovu muzea ve Varnsdorfu, podařilo se nám zorganizovat studii využití objektu pro muzeum a tu projednat s památkáři, která pomůže kraji při zadání stavebního projektu muzea. Představa využití nového objektu směřuje k vzniku muzea „Textilní manufakturní vily“ zaměřeného na ukázky textilních technologií školám, což může být nová orientace části energie muzea. Rozvíjení záměru ale bohužel chybí dostatek kapacit. Ve stávajícím obsazení nebude schopni budovu muzea naplnit expozicí a zjistit zde provoz.

**A1) Regionální působnost muzea dokumentující místní kulturu, historii a tradice** – rozšířila se spolupráce s místními spolky, obcemi i badateli. V muzeu se nově pravidelně schází Česká numismatická společnost pobočka Ústí nad Labem-Děčín, mají u nás uloženu i spolkovou knihovnu a někdy i pořádají spolkové veřejné přednášky pro veřejnost. Spolu s dalšími institucemi v regionu jsme se nově účastnily „Dnů architektury“. V současné době pracujeme spolu s MAS Český sever na regionální učebnici dějepisu, která by muzeum měla více propojit se školami na Šluknovsku. Varnsdorfská pobočka muzea bez vlastního objektu, kde by mohla realizovat výstavy, v současné době tvoří organizační zázemí Klubu přátel muzea Varnsdorf, kde spolu s místními odborníky organizujeme desítky veřejných akcí ročně. Společně s Ústavem archeologické památkové péče dokumentujeme nálezy archeologických artefaktů v regionu, v té souvislosti máme domluvenou spolupráci s neformálním detektorářským klubem v Rumburku, kteří nám odevzdávají a hlásí nálezy.

S děčínskými výtvarníky jsme minulý rok na vánoce zorganizovali prezentační výstavu, s výtvarníky ze severní části okresu se podobná výstava chystá v Rumburku. Galerijní program muzea má poměrně vysokou úroveň. V minulém roce u nás vystavoval známý výtvarník Pavel Roučka, k výstavě vyšel i katalog, z ústeckého muzea jsme měli zapůjčenou kvalitní výstavu E.G. Doerella, tento rok byla u nás mezinárodní sklářská výstava šesti sklářů. Organizačně jsme schopni zajistit program menší galerie.

Spolupracujeme s městem Šluknov rozšířením zápůjček s původní šluknovské sbírky na jejich zámek, pomohli jsme městu Rumburk s organizací velké propagační akce Rumburské vzpoury, spolu s městem Varnsdorf jsme vydali už dvě publikace a konzultujeme záměry nové podoby varnsdorfského muzea. S městem Děčín nově spolupracujeme při zahájení turistické sezóny.

V minulém roce 2018 byl dokončen velký výstavní projekt stálé expozice Gotické umění na Děčínsku spolu s katalogem, doposud nejnáročnější instalace muzea. Pro rok 2020 připravuje podobně náročnou stálou expozici k městu Podmokly, dnes součást Děčína.

Symbolický význam měla výstava „Co s východním nádražím?“, neboť reagovala na vládní usnesení z července 2017, které zahrnuje záměr obnovy východního nádraží v Děčíně do konceptu

Spolu se Společností přátel Děčína jsme vydali vzpomínkovou publikaci k roku 1968 v Děčíně vázanou k zimní výstavě, dnes už bohužel vyprodanou. V současné době byl ukončen dokumentační a výstavní projekt věnovaný německým regionálním malířům první poloviny 20. století, přirozeně

s katalogem. U většiny výstav jsme zavedli standart komentovaných prohlídek. Muzeum začalo pořádat i vlastivědné výlety a procházky městem. Organizačně jsme jen v roce 2018 zajistili dvě desítky výstav.

V roce 2019 jsme poprvé připravili velký letní koncept „Africké léto v muzeu“, dvě výstavy Afrického umění a Africký šperk ze sbírky Marii Imbrové (s prvním českým katalogem afrických šperků), africká muzejní noc za účasti téměř tisíce návštěvníků, programy pro děti, komentované prohlídky, poznávací přednášky a promítání filmů. Celé to má za cíl informovat o současném životě v Africe s odkazem na vyprávění příběhu děčínského českého rodáka Zdeňka (Ignatiuse) Arnože (1885-1950), který se prosadil v Zimbabwe jako misionář a biskup.

**A2) Celostátně známá, nadregionální expozice a sbírka plavby** – postupně zpracováváme záměry k zatraktivnění expozice, ve sbírkotvorné činnosti významně vzrostly dary i nákupy pro tuto část sbírky. Připravujeme inovativní proměnu expozice, která by měla postupně být upravena pro zahraniční klientelu, neboť expozice plavby je navštěvovaná odborníky z celé Evropy.

Velkým úspěchem je spolupráce s Ředitelstvím vodních cest ČR na prezentaci zadokolesového remorkéru Beskydy, k tématu jsme vydali prezentační brožurku, turistické vizitky, pohlednice. Výnos z akcí muzea na Beskydech byl za poslední rok něco přes sto tisíc korun, což je v hospodaření muzea celkem úspěch. Určitě se i prohloubila spolupráce muzea s plaveckou veřejností.

V současné době rozvíjíme dva záměry velkých letních výstavních a společenských konceptů - velké plavební výstavy zaměřené na splavňování českých řek a představu velké české námořní výstavy.

**A3) Návštěvnická expozice na zámku** – došlo k dohodě se zámek Děčín a naše malá expozice se zrušila, exponáty jsou součástí zámeckých okruhů. Došlo k úspoře provozních nákladů a za propůjčení prostor ve správě muzea jsme dostávali od správy zámku malý podíl ze vstupného. Během roku 2018 město Děčín rozhodlo zrušit smlouvu o pronájmu s Oblastním muzeem, výměnou za to jsme počátkem tohoto roku získali kompenzaci ve výši 182 000,-, která bude převedena do rezerv muzea a využita v roce 2020 na novou stálou expozici k městu Podmokly. V příštím roce bude ukončena smlouva o zápůjčce předmětů na zámku, s novou zámeckou správou budeme vyjednávat o zpoplatnění zápůjčky a účelovém vázání jejich příspěvku na restaurování sbírek.

**A4) Rozvíjení záměru dopravního muzea na tzv. východním nádraží v Děčíně** – v tomto roce bude město Děčín zpracovávat studii o provozních možnostech a správě objektu a areálu. Pro část prostor historické budovy není stále využití (ČVUT využije jen cca. 2/3 objektu), naše muzeum tam proto může mít depozitáře a část expozic. Formálně se do projektu podpisem memoranda zapojil i Ústecký kraj a je vysoká šance financování záměru státem a Evropskou unií. Stále je tedy možnost rozšířit atraktivitu Děčínského muzea o novou expozici a jeho zázemí o nové depozitáře bez významnějších nákladů Ústeckého kraje.

## **B) Koncepce řízení a organizační potřeby**

**B1) Vedení organizace** - postupně přetváříme systém řízení organizace, tento rok došlo k změně organizačního řádu, který se snaží vycházet z reálných možností zaměstnanců. O úpravy řízovací listiny budeme žádat v budoucnu, i tam by bylo vhodné přizpůsobit starší představy realitě. Organizačně je ale poměrně obtížné zvládnout program v hlavní budově v Děčíně i v pobočkách v Rumburku a Varnsdorfu.

**B2) Projektové řízení** – organizačně jsem odborný úsek rozdělil na správu sbírek a starost o veřejnost, což by mělo přispět k výraznější specializaci zaměstnanců a postupně je navést na projektový styl práce. Cílem je samostatně zvládnout velké přeshraniční granty.

**B3) Odborné zázemí** – zůstává slabinou instituce, několik pokusů o získání odborných kapacit ztroskotalo na grantových pobídkách pražských institucí, kam směřuje celá řada mladých odborníků

z regionu. Velkou ztrátou bylo ukončení spolupráce se zdravotních důvodů s Mgr. Ester Sadivovou, v Rumburku. Nedaří se v regionu získat adekvátní náhradu. Dalším pokusem je výběrové řízení na vedoucího historického a prezentačního oddělení, které v současné době probíhá. Očekáváme, že z výběrového řízení přinese jako vedlejší produkt databázi odborníků, kteří by byli pro muzeum využitelní. K menším úkolům najímáme externí odborníky. Znalce labské plavby Pavla Balcara k projektu Beskydy, PhDr. Marcelu Zemanovou k rešeršům živnostenského archivu z oblasti plavby, PhDr. Marii Imbrovou k letnímu prezentačnímu programu „Africké léto v muzeu“, námořního historika Aloise Bělota k vytváření databáze českých námořníků, Mgr. Aleše Kačerika k dořešení prezentace a dokumentace staršího výzkumu středověkého města na Mariánské louce v Děčíně, což bude využito k doplnění expozice.

**B4) Správa sbírek** – je udržena vysoká míra zpracování sbírek, muzeum je aktivně zapojeno v programech evidence sbírek Ústeckého kraje. Cítíme ale nedostatek zdrojů na restaurování, velký dluh je zejména u sbírky muzea ve Varnsdorfu, kde pro potřeby nové expozice bude třeba řádově půl milionu korun ročně po dobu několika let, aby zde bylo v nové budově možné instalovat expozici, což je ale nad rámec původní koncepce a mimo možnosti naší organizace. Slabinou je i stav depozitářů v Rumburku, i přesnější zjišťovací studie nákladů rekonstrukce je zde finančně náročná.

**B5) Prezentační servis a marketing** – v rozpočtu 2018 bylo na reklamu muzea pouhých 20 000 Kč, což postupně navyšujeme. Za rok a půl se zdvojnásobil počet lidí pravidelně sledujících informace o muzeu na facebooku, což hodnotíme jako nejefektivnější nástroj propagace. V počtu lidí sledujících muzeum je Děčín (cca. 1,3 tisíce lidí) za Ústím nad Labem (cca. 4,8 tisíce) a Mostem (cca. 2,6 tisíce). Výrazně jsme zmodernizovali internetové stránky, je zde pravidelný servis informací o akcích nově i e-shop regionálních vlastivědných publikací. V minulém roce jsme zavedli poprvé rozvoz prezentačních letáků na muzeum v Děčíně a Rumburku v hotelích, penzionech a informačních centrech v regionu. Tento rok poprvé zkoušíme reklamu na plakátovacích plochách. Daří se upozorňovat na akce muzea v médiích, stále je ale ještě co zlepšovat.

**B6) Služby veřejnosti a pořádání akcí** – zde došlo k ohromnému nárůstu aktivity, pořádáme sami nebo s našimi partnery z řad místních spolků řádově stovku menších akcí, přednášek, komentovaných prohlídek, vernisáží, prezentací ročně. Vzrostl i počet pořádaných výstav. K zavedeným vánočním trhům, které mají už svou tradici a dětskému dni se zavedla velká letní „muzejní noc“. Náročné je i pořádání akcí s Ředitelstvím vodních cest na remorkéru Beskydy. Rozvíjí se program dětských prohlídek pro děti. Zatím se povedlo zapojit všechny mateřské školky na Děčínsku, dojíždějí ale i z Ústí nad Labem a z širšího okolí, Jílové, Benešov, Česká Kamenice. Zde do budoucna vidíme velký potenciál zejména na Šluknovsku a při tematických výstavách a expozicích v Děčíně. Slabinou současných možností je nedostatek zdrojů na produkce v muzeu. Nemůžeme organizovat např. hudební koncerty, přednáškový cyklus je nastaven na spolupráci se spolky a muzeum ho z velké části nefinancuje.

**B7) Obslužný servis výstav, průvodcovská služba** – byla zkrácena provozní doba v zimě, upravena provozní doba v létě, zrušeny přestávky v otevírací době během oběda. Návštěvnost v Děčíně roste, v Rumburku stagnuje, statistiky ovlivnil konec provozu na děčínském zámku. V Rumburku máme stále personální problémy, snažíme se průvodcovskou službu řešit dočasnými brigádníky, což má řadu komplikací. V létě bude zajištěn provoz o víkendech i v neděli.

**B8) Správa majetku, inventáře a nemovitostí** - muzeum získalo do správy další objekt ve Varnsdorfu bez navýšení provozního rozpočtu. Financujeme zde celou řadu drobných oprav, zabezpečovací zařízení a muzeum řešilo ze svého rozpočtu i studii využití objektu pro muzeum.

V současné době probíhá oprava fasády muzea v Děčíně, v minulém roce jsme v Děčíně zorganizovali přestavbu toalety pro vozíčkáře, předali jsme koncept řešení výtahu pro muzeum v Rumburku. Daří se

nám v Děčíně modernizovat depozitáře (geologie, přírodniny, textil, moderní dějiny), pořizujeme do expozic moderní vitríny. Nechali jsme si od architekta Svěrka zpracovat představu využití okolí muzea v Děčíně, která by muzejní areál měla lépe propojit s městem. Je připraven i rozbor investičních potřeb na nejbližší dobu.

### **Rozvoj ekonomických činností muzea.**

Jde o trvalou snahu sami si obstarat zdroje na činnost. Obvykle muzeum mívalo tržby a příjmy z vlastní činnosti kolem 200-250 000 Kč ročně. V roce 2017 to bylo cca. 307 290 korun, díky enormnímu nasazení na vánočních akcích v prosinci (75 tis. měsíční tržby)

V roce 2018 příjmy stouply na 375 694 korun, díky zahájení programu s lodí Beskydy, koncem roku 2018 se také podařil domluvit výhodný nájem s MAS Labské skály, pronajmutím přednáškové místnosti muzea na pořádání kurzů pro nezaměstnané.

V roce 2019 příjmy znovu skokově stouply, díky efektům z prodeje publikací vydaných koncem roku 2018, zvýšenou aktivitou muzea na ZKMR Beskydy, pokračováním pronájmů z MAS Labské skály, úspěchem školních programů pro mateřské školky i nárůstem návštěvnosti. V polovině roku jsme překonali příjmy roku 2018. Za celý rok čekáme tržby ve výši minimálně ve výši cca. 600-650 000 Kč. Mimo příjmy z tržeb jsme získali kompenzaci od města za smlouvu na zámku ve výši 182 000 Kč, kterou bychom chtěli tento rok udržet v rezervách a použít příští rok na náročnější instalace ve stálých expozicích.

Dařilo se i v grantových programech

Z ministerstva kultury ČR jsme získali v roce 2017-8:

- 60 000,00 Kč neinvestiční dotace na vydání katalogu „Dramatický rok 1968 v Děčíně“.
- 72 000,00 Kč neinvestiční dotace na vydání katalogu „Gotické umění na Děčínsku“.
- 88 000,00 Kč neinvestiční dotace k VISK3 – programu pro knihovníky přechod na Tritius.
- 52 000,00 Kč neinvestiční dotace na pořízení skříní s plnými dveřmi do depozitáře textilu v Děčíně.
- 67 620,00 Kč neinvestiční dotace na vydání katalogu „Návraty paměti (umění německých výtvarníků 1919 – 1945)“
- 86 000,00 Kč investiční dotace „Přechod z knihovní systému Clavius na nový Tritius“
- 51 000,00 Kč investiční dotace „Pořízení solitérních vitrín se schránkou na PROSORB“
- 181 000,00 Kč investiční dotace „Pořízení solitérních sloupových vitrín“

Od města Varnsdorf jsme v roce 2018 získali 50 000,- Kč k programu věnovanému 150. let povýšení Varnsdorfu na město, spojeného s vydáním almanachu.