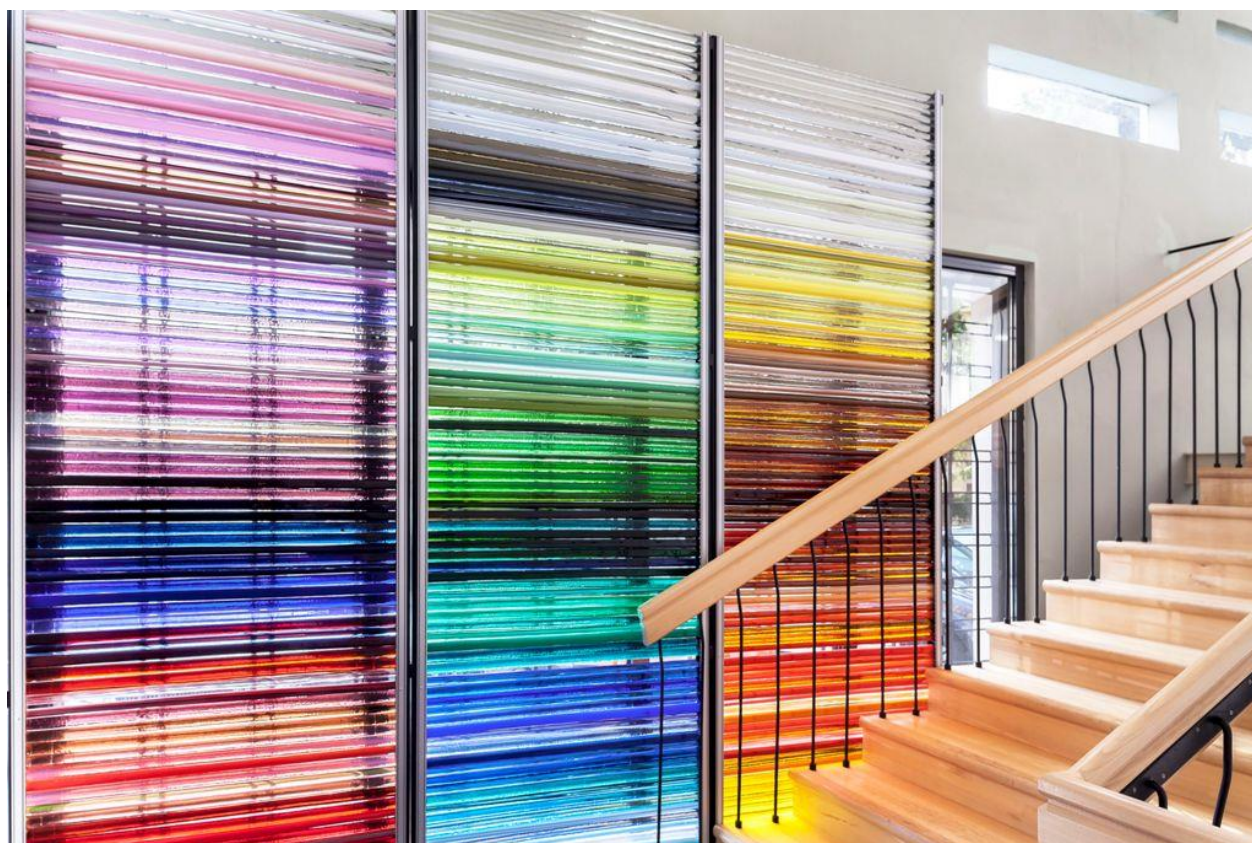


STŘEDNĚDOBÁ KONCEPCE ROZVOJE MUZEA SKLA A BIŽUTERIE V JABLONCI NAD NISOU

NA LÉTA 2019 – 2024



Vypracovala: Ing. Milada Valečková a kolektiv zaměstnanců muzea

V Jablonci nad Nisou, září 2017, aktualizace říjen 2018

ÚVOD

Muzeum skla a bižuterie v Jablonci nad Nisou je státní příspěvkovou organizací zřizovanou Ministerstvem kultury. Předmět jeho činnosti vymezuje zřizovací listina ze dne 3. 2. 2003, č. j. 281/2003, ve znění pozdějších dodatků. Je správcem sbírek muzejní povahy, zapsaných v centrální evidenci sbírek (CES) pod evidenčními čísly MSB/002-05-14/255002 - Sbírka Muzea skla a bižuterie v Jablonci nad Nisou) a SMU/002-05-03/13000 - Sbírka Sklářského muzea v Kamenickém Šenově (Sbírka Sklářského muzea Nový Bor č. SNB/002-04-23/09102 byla v prosinci 2017 převedena městu N. Bor). Sbírky spravuje v režimu zákona č. 122/2000 Sb., o ochraně sbírek muzejní povahy a o změně některých dalších zákonů, ve znění pozdějších předpisů, je poskytovatelem standardizovaných veřejně prospěšných služeb podle ustanovení § 2 odst. 6 citovaného zákona. Sbírky jsou zaměřeny zejména na shromažďování hmotných dokladů vztahujících se k historii i současnosti českého sklářství, šperkařství, výroby bižuterie, faleristiky a mincovnictví české i zahraniční provenience, zejména však z území České republiky, se zvláštním zřetelem na severočeskou sklářskou a bižuterní produkční oblast. Muzeum je zařazeno mezi výzkumné instituce a od roku 2017 vykonává též funkci Kulturně-kompetenčního centra pro české sklo a bižuterii, jako nástroje na podporu kulturně-kreativních průmyslů.

Muzeum má ze strany svého zřizovatele vytvořeny velmi dobré podmínky pro svou činnost a rozvoj. Sídlí již pouze ve vlastních budovách a má odpovídajícím způsobem zajištěnu ochranu a uložení sbírkových fondů.

Střednědobá koncepce rozvoje je zpracována jako nástroj řízení organizace k naplňování předmětu hlavní činnosti vymezeného zřizovací listinou. Vyhodnocení předchozí střednědobé koncepce je uvedeno v příloze č. 4.

1. STRUČNÁ CHARAKTERISTIKA SOUČASNÉHO STAVU ORGANIZACE	5
Střednědobá koncepce rozvoje Muzea skla a bižuterie v Jablonci nad Nisou na léta 2015-2018 – stručné zhodnocení	5
SWOT analýza	6
1.1 MAJETEK V HOSPODAŘENÍ MUZEA	8
1.1.1 Nemovitý majetek	8
Hlavní budova	8
Depozitář Mlýnská	8
Depozitář Šumava	8
Kristiánov	8
1.1.2 Movitý majetek	9
Sbírky	9
Ostatní movitý majetek	9
1.2 ČINNOST MUZEA VE VZTAHU K VEŘEJNOSTI	10
1.2.1 Stálé expozice	10
1.2.2 Výstavní program	10
1.2.3 Návštěvnost	10
1.2.4 Poskytování standardizovaných veřejných služeb	11
1.3 SPOLUPRÁCE S PARTNERY	12
1.3.1 Veřejná správa	12
1.3.2 Podnikatelská sféra	12
1.3.3 Školy	13
1.3.4 Média	14
1.3.5 Odborná veřejnost, organizace a společnosti	14
1.4 HOSPODAŘENÍ, EKONOMIKA	14
1.5 ZAMĚSTNANCI	15
2. POPIS CÍLOVÉHO STAVU	16
Koncepční materiály	16
2.1 PRÁCE SE SBÍRKAMI	16
2.1.1 Akviziční činnost	16
2.1.2 Správa sbírek	17
2.1.3 Prezentace sbírek	17
2.1.4 Ostatní odborná činnost	18

2.2 SPRÁVA A VYUŽITÍ BUDOV A MAJETKU	18
2.3 PROPAGACE, PREZENTACE	19
2.4 SLUŽBY PRO NÁVŠTĚVNÍKY	19
2.5 ZAMĚSTNANCI	20
2.6 PARTNEŘI A ŠKOLY	20
3. STANOVENÍ METOD A ZPŮSOBŮ K DOSAŽENÍ CÍLŮ	21
3.1 ORGANIZAČNÍ OPATŘENÍ	21
3.2 VÝSTAVNÍ PROGRAM, PRÁCE SE SBÍRKAMI	22
3.3 PUBLIKAČNÍ ČINNOST	23
3.4 MUZEJNÍ PROGRAMY	23
3.5 STÁLÉ EXPOZICE	24
3.6 FINANCOVÁNÍ ČINNOSTI MUZEA	24
3.7 PÉČE O MAJETEK MUZEA	25
4. EKONOMICKÁ ROZVAHA, ZDROJE FINANCOVÁNÍ, PERSONÁLNÍ ZAJIŠTĚNÍ	26
5. PŘÍLOHY	29
1. Organizační schéma muzea (platnost od 2. 1. 2018)	29
2. Plán výstavní činnosti 2019 – 2022	30
3. Analýza rozpočtových a finančních rizik	33
4. Vyhodnocení střednědobé koncepce 2015 – 2018	34

1. STRUČNÁ CHARAKTERISTIKA SOUČASNÉHO STAVU ORGANIZACE

STŘEDNĚDOBÁ KONCEPCE ROZVOJE MUZEA SKLA A BIŽUTERIE V JABLONCI NAD NISOU NA LÉTA 2015-2018 – stručné zhodnocení

Můžeme konstatovat, že hlavní úkoly a záměry muzea na uvedené období byly splněny, čímž došlo k významnému zlepšení podmínek pro jeho další činnost a rozvoj.

Za největší úspěchy lze označit prostorové zajištění muzea již pouze ve vlastních objektech (adaptací výstavních prostor objektu v Mlýnské ulici na depozitář a rekonstrukcí bývalého skladu CO na depozitář „Na Šumavě“).^{*} Za velmi vydařenou můžeme považovat kompletní rekonstrukci Kristiánova s novými expozicemi a naučnou stezkou. Byla zahájena výstavba nového, architektonicky mimořádného, výstavního prostoru.

Díky dobré personální politice a doplnění týmu odborných pracovníků jsme uspěli v grantovém řízení NAKI II a zahájili realizaci projektu. Významně jsme zintenzivnili práce na evidenci rozsáhlých sbírkových akvizic z přelomu tisíciletí. Úspěšně se rozvíjí též mezinárodní spolupráce s dalšími muzei a organizacemi, díky spolupráce s veřejnými subjekty se nám daří prezentovat projekty z oblasti skla a bižuterie v zahraničí.

Podrobnější zhodnocení plnění předchozí střednědobé koncepce obsahuje příloha č. 4.

^{*}Pozn.: jedná se o objekt s adresou „Na Šumavě“, v katastru Jablonce nad Nisou

SWOT ANALÝZA

Silné stránky

- Dobré materiálové zajištění činnosti muzea, včetně finančního.
- Atraktivní sbírkový fond a stálé expozice, výstavní budova.
- Velmi dobrá spolupráce s médii.
- Úzké vazby a kontakty s výrobní sférou a podnikatelským prostředím, dobré jméno ve vztahu k podnikatelské sféře.
- Rozvinutá spolupráce s odbornými školami.
- Zapojení do řady výstavních a turistických projektů (ve spolupráci s dalšími subjekty nejen veřejné správy).
- Výrazný vizuální styl.
- Odborná erudice kurátorů.

Slabé stránky

- Nedostatečné podchycení školních kolektivů, fluktuace na pozici muzejní edukace.
- Nedostatek kapacit (pracovních) pro urychlení zpracování dosud neevidovaného fondu.
- Vzdálenost od Prahy (s ohledem na argumentaci potenciálních návštěvníků), nedostatečné povědomí o muzeu mimo region, nedostatek prostředků pro účinnější propagaci mimo region.
- Omezené kontakty se zahraničními muzei s obdobným zaměřením.
- Zajištění většiny klíčových aktivit muzea velmi malým počtem zaměstnanců (neochota či neschopnost ostatních k větší zodpovědnosti a nadstandardním výkonům).
- Infrastruktura v okolí muzea (neúčinný navigační systém po městě, nedostatek parkovacích ploch, neutěšený stav některých objektů v těsné blízkosti, absence kavárny, ...).

Příležitosti

- Využití sociálních sítí k větší propagaci aktivit muzea, k vytvoření „spřízněné komunity“.
- Nová atraktivní stálá expozice (vánoční ozdoby) v architektonicky zajímavé budově.
- Využití programů na podporu VV k všeobecnému rozvoji činnosti (zpracování fondu, výstavní a publikační činnost).
- Zlepšení spolupráce s cestovními kancelářemi, zapojení do vznikajících produktů na podporu cestovního ruchu (Křišťálové údolí, ...).
- Intenzivnější spolupráce na celostátních a mezinárodních odborných/muzejních projektech (výstavních, publikačních, výzkumných).
- Výstavba dopravního terminálu v těsné blízkosti muzea, zajištění parkovacích míst.

Hrozby

- Finanční a provozní nejistota v případě nepokrytí nových kapacit ze strany zřizovatele.
- Odchod klíčových zaměstnanců a odborných zaměstnanců z důvodu dlouhodobého přetížení a/nebo nedostatečného finančního ocenění.
- Nejistota plynoucí z častých výměn na vedoucích pozicích ve veřejné správě (zejména ve vztahu ke zřizovateli), nejasnost záměrů politické reprezentace, nezachování kontinuity.
- Vnímání muzea jako regionální instituce (nikoli instituce „národního“ významu).

1.1 MAJETEK V HOSPODAŘENÍ MUZEA

1.1.1 NEMOVITÝ MAJETEK

HLAVNÍ BUDOVA

Historická secesní budova je zapsána v Ústředním seznamu nemovitých kulturních památek. V letech 2000-2004 prošla celkovou rekonstrukcí. Od té doby slouží její polovina (tři celá podlaží 3., 4. a 5.) veřejnosti, zbývající část zabírají depozitáře, knihovna, technické a administrativní prostory. Přestože je budova je v dobrém stavebně technickém stavu, bude již vyžadovat větší opravy a investice (repase, ev. opravy oken, rekonstrukce sociálních zařízení, klimatizace veřejných prostor). Budova je zajištěna systémem EZS a EPS.

V průběhu roku 2019 by mělo dojít k dokončení přístavby trojpodlažního objektu ve tvaru broušeného bižuterního kamene a k revitalizaci přilehlého parku, který by měl být následně postupně začleněn do muzejního života.

Pozn.: V souvislosti s hlavní budovou a parkem se mohou projevit uvažované investice města Jablonec nad Nisou – plánované vybudování dopravního terminálu v těsném sousedství muzea a pěší lávky spojující vlakovou stanici s centrem města, která by měla vyústit přímo nebo v blízkosti parku.

DEPOZITÁŘ MLÝNSKÁ (dříve Galerie Belveder)

Barokní budova je nemovitou kulturní památkou zapsanou v Ústředním seznamu nemovitých kulturních památek. V předchozím období došlo k úplnému ukončení výstavní činnosti a uvolněné prostory byly vybaveny pro potřeby muzejního depozitáře a odborných pracovišť (což bylo zcela v souladu s původními záměry, k nimž byla budova v minulosti komplexně rekonstruována). Budova je v dobrém technickém stavu, ve sledovaném období bude třeba řešit zejména větší opravy oken a případně dílčí opravy a sjednocení fasády.

DEPOZITÁŘ ŠUMAVA

Objekt je ve vlastnictví muzea od r. 2015, v letech 2016-2017 byl kompletně rekonstruován pro potřeby muzejního depozitáře a vybaven nezbytným technickým zařízením (EZS, EPS, depozitární skříň, úložiště dat). Trvale v něm pracují dvě správkyně depozitářů. Objekt nebude v následujícím období vyžadovat žádné větší investice, budeme však usilovat o možnost zajištění nezávislého vytápění (plynifikace s vybudováním vlastní kotelny nebyla v době rekonstrukce z důvodu omezené kapacity plynářů možná).

KRISTIÁNOV

Roubená stavba z 19. století v katastru obce Bedřichov prošla v letech 2016 - 2017 kompletní rekonstrukcí, včetně vybudování nových expozic a komunikačního napojení na okolní turistické a cykloturistické trasy a propojení s hlavní muzejní budovou v Jablonci nad Nisou naučnou

stezkou. V následujícím období by tak s výjimkou nezbytné běžné údržby neměl objekt vyžadovat větší investice.

1.1.2 MOVITÝ MAJETEK

SBÍRKY

Muzeum má v CES zapsány celkem 2 sbírky, které zahrnují více než 70 tisíc inventárních čísel sbírkových předmětů (celkový počet jednotlivých předmětů je odhadován na několik milionů). V roce 2013 byla dokončena zákonem stanovená celková inventarizace sbírkového fondu. Sbírkky jsou průběžně systematicky doplňovány v souladu se střednědobou koncepcí sbírkotvorné činnosti zpracovanou na období let 2015 – 2020.

Muzeum má v současné době dostatečné prostory pro uložení sbírkového fondu v depozitářích odpovídajících stanoveným standardům (klimatické podmínky, zabezpečení, vybavení mobiliářem, monitoring klimatu apod.), a to zcela ve vlastních budovách.

Sbírkky jsou průběžně doplňovány o nové akvizice, zejména formou darů, ve vybraných případech též nákupů. Tyto jsou však limitovány finančními zdroji muzea a neexistujícím dotačním titulem pro pořizování zejména současných uměleckých děl sklářských výtvarníků.

Postupně probíhá **konzervování a restaurování** sbírek, a to zejména s důrazem na podsbírkku historických spínadel Waldes, která je zapsána do Ústředního seznamu movitých kulturních památek, a dle potřeby výstavní činnosti. Muzeum nedisponuje vlastním konzervátorem a veškeré práce si zadává formou placených služeb, podle úspěšnosti v grantových řízeních (zejména programy MK na restaurování movitých kulturních památek a ISO, program Libereckého kraje na záchranu kulturních památek) a vlastních finančních možností.

Muzeum má vlastní plně vybavené pracoviště pro obrazovou digitalizaci sbírkového fondu, která je prováděna dle stanoveného plánu.

Mimo vlastní objekty muzea spravuje muzeum **Sbírkku Sklářského muzea Kamenický Šenov**.

Prioritou pro nadcházející období bude postupná evidence akvizice bižuterních vzorků, nástrojů a nářadí získané v roce 2010 z Jablonex Group, podle stanoveného harmonogramu. Zpracované části sbírkového fondu budou intenzivně využívány v rámci výstavní činnosti muzea.

OSTATNÍ MOVITÝ MAJETEK

Muzeum je pro svou činnost řádně a dostatečně materiálně vybaveno. Díky dobrému hospodaření, průběžnému zapojování fondu reprodukce majetku i účelovým dotacím zřizovatele se daří dosluhující majetek průběžně obnovovat.

Dlouho neřešeným problémem je velké množství nevidovaných předmětů uložených na půdě hlavní budovy, které byly v minulosti v muzeu deponovány. V průběhu následujícího období bude nutné zahájit jejich vyřizování s cílem výběru pro zařazení do sbírkového fondu.

1.2 ČINNOST MUZEA VE VZTAHU K VEŘEJNOSTI

1.2.1 STÁLÉ EXPOZICE

Muzeum nabízí v **hlavní budově** dvě stálé expozice – Nekonečný příběh bižuterie a Čarovná zahrada – České sklo sedmi století, které jsou návštěvníky oceňovány pro svou otevřenost a vstřícnost. Expozice jsou pravidelně doplňovány o nové sbírkové předměty. S ohledem na dobu jejich vzniku si expozice v tomto období vyžádají rozsáhlejší obnovu.

Koncem roku 2019 se v dokončené přístavbě plánuje zpřístupnění třetí stálé expozice **World of Wonders** představující výběr z unikátní muzejní kolekce skleněných vánočních ozdob. Její zprovoznění je jednou z hlavních priorit v tomto koncepčním období.

Ke stálým expozicím je k dispozici hlasový průvodce (audioguide) v 5 jazykových mutacích, včetně aplikace pro mobilní telefony.

Další stálá expozice Sklářská osada Kristiánov byla v roce 2017 zpřístupněna v objektu tzv. Liščí boudy v katastru obce Bedřichov a je přístupná pouze sezónně.

1.2.2 VÝSTAVNÍ PROGRAM

Muzeum disponuje výstavním sálem pro krátkodobé výstavy v hlavní budově. Pokračovat budeme v modelu přípravy 3 - 4 výstav ročně, který se s ohledem na zaměření muzea převážně na mimojablonecké návštěvníky osvědčil. Program bude doplňován pořádáním tzv. „výstav ve výstavě“ – tedy krátkodobým méně rozsáhlým prezentacím vybraných témat – např. výročí výtvarníků, významných firem, zajímavých historických událostí apod.

Nově bude možné pro menší výstavní projekty využívat též multifunkční prostory dokončené přístavby. Své místo by tu měly najít i dlouhodobější prezentace osvětlovací techniky.

1.2.3 NÁVŠTĚVNOST

Celková návštěvnost všech objektů muzea se trvale pohybuje okolo 25 tisíc osob, z nichž většina do muzea zavítá v hlavní letní sezóně. Stálá expozice Sklářská osada Kristiánov je otevřena pouze sezónně (červen – září), kdy objekt navštíví okolo 5 tisíc turistů, včetně

účastníků sklářské slavnosti (ne všichni však navštíví také expozice – časté jsou opakované návštěvy z důvodu občerstvení).

Tato čísla stále zdaleka neodpovídají potenciálu sbírkového fondu a atraktivit expozic.

Je třeba pokračovat v intenzivní propagaci muzea mimo region. V této souvislosti může velmi pozitivní roli sehrát realizovaná atraktivní dostavba muzea, včetně stálé expozice vánočních ozdob, které podle našich předpokladů najdou širokou mediální odezvu – tuto je třeba podchytit a využít k účinné propagační kampani.

Nedostatečně jsou dosud ze strany muzea podchyceny perspektivní skupiny návštěvníků z řad škol a seniorů, přes značné úsilí se zatím nepodařilo navázat ani užší spolupráci s cestovními kanceláři.

1.2.4 POSKYTOVÁNÍ STANDARDIZOVANÝCH VEŘEJNÝCH SLUŽEB

Muzeum zpřístupňuje své sbírky veřejnosti celoročně ve dvou stálých expozicích na hlavní budově a v krátkodobých výstavách ve vlastních budovách, případně i v dalších objektech jiných vlastníků.

Pořádá specializované muzejní programy pro širokou veřejnost, a to jako doprovodné akce k vlastním výstavám, u příležitosti významných výročí a událostí. Dále pořádá vzdělávací akce – kurzy, přednášky apod.

Výsledky své práce shrnuje každoročně ve výroční zprávě, kterou poskytuje jak svému zřizovateli (Ministerstvo kultury ČR), tak široké veřejnosti formou zveřejnění na webové stránce. Se svou činností dále seznamuje veřejnost formou vydávání a zveřejňování tiskových zpráv. Vydává vlastní publikace a publikuje odborné články čerpající ze znalosti a zpracování sbírkového fondu.

Muzeum poskytuje zvýhodněné vstupné seniorům, dětem a zdravotně postiženým a rodinné vstupné. Zvýhodněný vstup mají také školní kolektivy při návštěvě muzea spojené s tvůrčí dílnou. Několikrát v roce mohou návštěvníci využít volný vstup do muzea.

Hlavní budova muzea je řešena bezbariérově. Pro zrakově hendikepované návštěvníky nabízí možnost zapůjčení audioprůvodce expozicemi, sluchově hendikepovaní jej mohou využít v tištěné – grafické podobě. Obě formy je možné si jednoduše pořídit také v elektronické formě, prostřednictvím internetu.

1.3 SPOLUPRÁCE S PARTNERY

1.3.1 VEŘEJNÁ SPRÁVA

- **Ministerstvo kultury** – muzeum se podílí na naplňování koncepčních a metodických materiálů svého zřizovatele a dalších jmenovitých úkolů.
- **Liberecký kraj** – muzeum spolupracuje zejména s odborem kultury, památkové péče a cestovního ruchu, zapojuje se pravidelně do propagačních a turistických produktů (Křehká krása, Křišťálové údolí, společná účast na výstavách a veletrzích, ...). Využívá dále dotační možnosti kraje na doplnění financování svých aktivit.
- **Statutární město Jablonec nad Nisou a jeho kulturní organizace** – muzeum svými aktivitami doplňuje nabídku kulturních programů ve městě a významnou měrou přispívá k posilování sounáležitosti jeho občanů. Využívá dotační zdroje městského rozpočtu ke spolufinancování aktivit zaměřených na místní občany (výtvarné dílny a ateliéry, výstavní projekty čerpající z místní historie, ale také na propagaci muzea). Muzeum se rovněž podílí na zpracování rozvojových dokumentů města a společných akcích pro veřejnost.
- **Národní památkový ústav** – muzeum spolupracuje s libereckým územním pracovištěm zejména při přípravě a realizaci obnovy svých budov a v rámci restaurování Sbírký Waldes. Vedoucí odboru péče o památkový fond je členem muzejní rady muzea.
- **Státní okresní archiv Jablonec nad Nisou** – muzeum archivu poskytuje cenné prameny a reprodukce sbírkových předmětů pro vědecké a publikační účely, podílí se na organizačním zajištění metodických setkání obecních kronikářů a dalších jednorázových akcí instituce. Ředitel jabloneckého archivu je členem rady muzea.
- **Praha 10** – v roce 2018 byla zahájena spolupráce na oslavách 100. výročí Waldesova muzea knoflíků a spínadel. Ve stádiu návrhu je koncept obnovení činnosti muzea, na němž by se naše muzeum podílelo zapůjčením vybraných exponátů do stálé expozice.

1.3.2 PODNIKATELSKÁ SFÉRA

- Se **Svazem průmyslu a dopravy ČR** muzeum od roku 2012 pravidelně pořádá seminář Sklářské svítání věnovaný současnému stavu sklářského a bižuterního průmyslu. Svaz je rovněž pravidelným partnerem Mezinárodního trienále skla a bižuterie.
- Spolupráce muzea s **Okresní hospodářskou komorou** v Jablonci nad Nisou spočívá zejména ve vzájemné účasti na pořádaných akcích, aktivní spolupráce je zejména v oblasti

seminářů pořádaných OHK, na nichž se zaměstnanci muzea prezentují svými odbornými příspěvky (pravidelně např. v rámci doprovodného programu veletrhu EuroregionTour).

- Muzeum je dlouholetým členem **Asociace sklářského a keramického průmyslu**, s níž úzce spolupracuje v oblasti přípravy řady odborných akcí (Sklářské svítání, Mezinárodní trienále skla a bižuterie, ...) nebo v poslední době při přípravě portálu kulturně-kompetenčního centra.
- Muzeum je plnoprávným členem **Svazu výrobců skla a bižuterie** a podílí se aktivně na výstavních a propagačních aktivitách svazu (nejrůznější prezentace v Praze, Křehká krása, ...).
- Významným partnerem muzea je dlouhodobě a.s. **Preciosa**, se kterou kromě řady výstavních projektů spolupracuje každoročně na soutěži Mistr křišťálu. Společnost je také významným poskytovatelem věcných darů muzeu, včetně hodnotných sbírkových předmětů. Nadační fond společnosti je pravidelným podporovatelem činnosti muzea.
- **Česká mincovna, a. s.** se sídlem v Jablonci nad Nisou pravidelně dodává muzeu do sbírek vzorky emisí pro ČNB a podílí se na vybraných výstavních projektech z oblasti mincí a medailí.
- S řadou významných producentů skla má muzeum zavedenu praxi pravidelné spolupráce, spočívající ve vystavování novinek sortimentu, z nichž pak vybraná část zůstává formou daru v muzejních sbírkách. Tímto způsobem se daří doplňovat fond bez nároku na placené akvizice o novinky, ročně v hodnotě několika set tisíc korun.

1.3.3 ŠKOLY

Muzeum spolupracuje s uměleckoprůmyslovými a odbornými školami z celé ČR, jejich studentům poskytuje volný vstup do muzea a snaží se je zapojit do řady aktivit.

Odborné školy a vysokoškolské ateliéry mají pro své studenty zaručen bezplatný vstup do muzejních expozic a výstav. Kromě toho jsou trvale prezentovány jak ve stálých expozicích, tak jsou vybrané školy (nejen z ČR) cíleně vyzývány k účasti na výstavních projektech. Z nich nejvýznamnější jsou v posledních letech výstavy škol v rámci Mezinárodního trienále skla a bižuterie (A.TO.MY!). Za zmínku stojí projekt REDESIGN realizovaný v letech 2016-2017 ve spolupráci s Univerzitou T. Bati ve Zlíně, který bychom chtěli dále rozvíjet a rozšířit o další školy.

Co nejužší spolupráci se snažíme navázat také s ostatními základními a středními školami regionu, pro které jsou připravovány doprovodné programy navazující na stálé expozice a výstavy a na významná celostátní či mezinárodní výročí. Zájem o dlouhodobé programy zatím

neodpovídá našim představám a je třeba zintenzivnit jednání s pedagogy, aby připravované programy byly pro školy atraktivní a vhodně doplňovaly výuku.

1.3.4 MÉDIA

Spolupráci s tradičními médii se v posledních letech podařilo udržet na dobré úrovni – naše aktivity jsou často akcentovány. Rezervy máme v komunikaci se specializovanými odbornými médii, personální změnou na pozici propagačního referenta jsme výrazně zlepšili využívání sociálních sítí.

Muzeum vydává tiskové zprávy k výstavám a akcím, které pravidelně zveřejňuje ČTK a regionální média, řada akcí se dostane do regionálního vysílání České televize, spíše výjimečně pak do vysílání celostátního (zde je patrná nevýhoda sídla mimo Prahu a velká města a absence užších osobních kontaktů na odpovědné osoby. Trvalými mediálními partnery muzea jsou ARS VIVA Cesty za poznáním, Happy Materials, Korálki, Material Times, Pražská galerie českého skla a Sklář a keramik. Muzeum spolupracuje též s internetovými portály (DesignMagazin.cz, Kudy z nudy).

1.3.5 ODBORNÁ VEŘEJNOST, ORGANIZACE A SPOLEČNOSTI

Muzeum je členem **Asociace muzeí a galerií ČR**, přes přetrvávající výhrady k formálnosti a zaměření činnosti (přílišná orientace na podporu malých nestátních muzeí – někdy až hraničící s vyvoláváním konfrontační atmosféry, averze ke změnám v obsahu činnosti i obměnám vedení, ...), ředitelka muzea je členem komise pro muzejní management.

Od r. 2015 je muzeum členem **ICOM** – dosud se spolupráce omezila na účast na vybrané semináře, do budoucna bychom rádi využili kontaktů se specializovanými muzei v zahraničí v rámci odborné skupiny pro sklo.

Je partnerem **o.p.s. Cesty skla**, která je provozovatelem národního centra sklářského umění v revitalizované huti František v Sázavě. Ředitelka muzea je členkou správní rady.

1.4 HOSPODAŘENÍ, EKONOMIKA

Hlavním těžištěm příjmů muzea je příspěvek na provoz od zřizovatele, kterým je provoz financován cca z 81 % (z toho 8 % činí kulturní aktivity). Muzeum již řadu let usiluje o jeho doplňování z nejrozličnějších dotačních zdrojů, v roce 2017 tvořily přijaté účelové dotace, granty a dary 2,5 % celkových výnosů. Vstupné a prodej vlastních publikací činí 6,5 % všech příjmů. Trvale rostou výnosy z komisního prodeje, zejména skla a bižuterních výrobků, nicméně tento

prodej s sebou nese značnou administrativní a personální zátěž. Zbývajících 10 % představují ostatní výnosy z činnosti organizace a investiční dotace z MK.

Náklady na činnost muzea jsou cca ze 63 % mandatorní (energie, platy a odvody, odpisy), které nelze zrušit a již ani výrazně snižovat, navíc s častým navyšováním platů v posledních letech významně rostou. Další více než 1 mil. korun (což je zhruba 5 %) tvoří pravidelné platby za zabezpečení, telefony, nájemné, služby počítačové a softwarové, pojištění apod. Realizace nákladnějších výstav nebo publikací, která je hlavním výstupem a smyslem muzejní práce, je tak zcela závislá na získání doplňkových zdrojů. Údržba, revize a opravy majetku, ale také jeho pořízení jsou z části financovány z fondu reprodukce majetku. Lze ale konstatovat, že finanční zajištění všech aktivit muzea je zajištěno na úrovni umožňující podávat výkony odpovídající specializované instituci s celostátní působností.

Postupně usilujeme o snížení stavu zásob publikací, a to každoročním odpisem, dle finančních možností. Ke konci roku 2017 byl stav zásob 807 tis. korun (mírný nárůst výše oproti předchozím letům z důvodu vydání publikací v rámci Mezinárodního trienále skla a bižuterie).

V letech 2012 - 2017 se nám dařilo získávat významné finanční prostředky na velké investiční akce z programu ministerstva kultury na obnovu materiálně-technické základny státních kulturních zařízení. Díky nim jsme zrealizovali zejména rekonstrukci objektu na Kristiánově a adaptaci získaného skladu CO na sídlišti Šumava na muzejní depozitář (obě akce byly realizovány v letech 2016-2017).

1.5 ZAMĚSTNANCI

V roce 2016 evidovalo muzeum 26 přepočtených úvazků. V posledních letech se podařilo navýšit počet vysokoškolsky vzdělaných kurátorů sbírek, na úkor středoškolského personálu, a to zejména díky přirozené generační obměně, která bude v dalších letech pokračovat.

Díky zřizovateli se podařilo vylepšit v posledních letech finanční podhodnocení odborných pracovníků. Průměrný plat dosáhl v roce 2017, po započtení všech složek, výše 27.048,- Kč hrubého, při odečtení platu ředitelky je to 25.527,- Kč. Oproti roku 2014 došlo k nárůstu celkové průměrné mzdy o 26 %, v samotných tarifních mzdách činil nárůst 39 %.

Přes částečné zlepšení platového ohodnocení zaměstnanců je trvale problémem obsadit některé pracovní pozice zejména technicko-ekonomického zaměření, velmi nízké jsou také nástupní platy absolventů vysokých škol (není výjimkou, že musejí být do přiznání osobního příplatku dopláceni do výše tzv. zaručené mzdy).

2. POPIS CÍLOVÉHO STAVU, K NĚMUŽ MÁ ORGANIZACE DOSPĚT V DANÉM ČASOVÉM OBDOBÍ

KONCEPČNÍ MATERIÁLY

Koncepce činnosti muzea ve sledovaném období zohledňuje následující rezortní materiály:

- Státní kulturní politika na léta 2015–2020
- Koncepce rozvoje muzejnictví v České republice v letech 2015-2020
- Koncepce účinnější péče o tradiční lidovou kulturu v České republice na období 2016–2020
- Strategie digitalizace kulturního obsahu na léta 2013-2020
- Koncepce památkové péče v České republice na léta 2017-2020
- Mezurezortní koncepce aplikovaného výzkumu a vývoje národní a kulturní identity na léta 2016-2022

Pozn.: Koncepce zohledňuje též koncepční dalších rezortů (MŠMT – rámcové vzdělávací programy, MMR – v oblasti cestovního ruchu, MPO – v oblasti podpory průmyslu) a regionální koncepce na úrovni Libereckého kraje a města Jablonec nad Nisou a dále relevantní nadnárodní materiály (NITS II, přeshraniční programy, apod.).

2.1 PRÁCE SE SBÍRKAMI

2.1.1 AKVIZIČNÍ ČINNOST

- Systematické průběžné doplňování sbírek, zejména bezúplatné, formou darů od tradičních partnerů muzea (Česká mincovna, Crystalex, Moser, Preciosa, aj.). Rozvoj spolupráce s dalšími tuzemskými a zahraničními partnery (např. v rámci mezinárodní trienále, firemních prezentací, zahraničních výstav a prezentací apod.). Prohloubení spolupráce s výtvarníky a designéry.
- Průběžná dokumentace existujících sklářských a bižuterních firem na území celé ČR.
- Doplnění současného ateliérového skla a autorského šperku o nové akvizice, s využitím avizovaného programu ministerstva kultury, případně z prostředků fondu reprodukce majetku (pro zachování vypovídací schopnosti sbírky je nutno uvažovat o částce ve výši cca 200 tis. Kč ročně).
- Realizace nových projektů, jejichž výstupem budou nové akvizice zajímavých uměleckých děl a sbírkových předmětů – sklo v parku, symposium vánočních ozdob, rozšíření projektu Redesing, projekty vědy a výzkumu apod.

2.1.2 SPRÁVA SBÍREK

- Provádění evidence a inventarizace sbírkového fondu v souladu s právními předpisy a metodickými pokyny zřizovatele. Pokračování v provádění obrazové digitalizace sbírek, dle zpracovaného plánu digitalizace.
- Aktualizace střednědobé koncepce sbírkotvorné činnosti zpracovanou na další období (po roce 2020).
- Ukončení nejasností ohledně převedení Sbírký Sklářského muzea v Kamenickém Šenově na město.
- Urychlení evidence k fondu bývalého Jablonexu, zahájení zpracování tzv. „půdního fondu“ (výběr pro zařazení do sbírky a jejich následná evidence).
- Dokončení zpracování podsbírek Waldes a knoflíků (doplnění o neevidované předměty, vyřazení duplicit, doplnění a zpřesnění katalogizačních záznamů).
- Podle finančních možností muzea navázání na dodavatelské restaurování a konzervaci sbírkových předmětů, s prioritou podsbírek Waldes.
- V návaznosti na periodickou inventarizaci sbírky navrhování předmětů k vyřazení nepotřebných sbírkových předmětů (multiplikáty, dostatečné zastoupení obdobných předmětů apod.).

2.1.3 PREZENTACE SBÍREK

- Příprava a realizace odborně erudovaného a současně pro návštěvníky atraktivního výstavního programu, včetně doprovodných pořadů a akcí pro veřejnost.
- Průběžné dílčí obměny stálých expozic s cílem zachování jejich atraktivity - výměny vybraných exponátů, doplnění expozic o technologie, interaktivní prvky (videa, hry, komiks, ...), rozšíření počtu vitrín v expozici skla.
- Pokračování v systému „výstav ve výstavě“ ve stálých expozicích.
- V souvislosti se zprovozněním přístavby rozšíření prezentace sbírek o atraktivní stálou expozici skleněných vánočních ozdob a střednědobou prezentaci svítidel s pravidelnou obměnou.
- Pokračování projektu Mezinárodního trienále skla a bižuterie v dalším období, při zohlednění pozitivních i negativních zkušeností s ročníky 2014 a 2017.

- Vydávání publikací zaměřených na prezentaci sbírkového fondu, zejména v souvislosti s realizací konkrétních výstavních projektů (podle finančních možností muzea a s využitím dotačních zdrojů).
- Zapojení muzea do mezinárodních výstavních projektů, zejména ve spolupráci s dalšími partnery. Prezentace českého skla a bižuterie na samostatných výstavách v zahraničí.
- Využívání výstupů projektů vědy a výzkumu k prezentaci sbírkového fondu formou výstav, publikačními výstupy, ...

2.1.4 OSTATNÍ ODBORNÁ ČINNOST

- Rozvíjení vědeckovýzkumné činnosti muzea o průřezová muzejní témata (např. Design československého skla a bižuterie 1948 – 1989, aj.) i individuální projekty jednotlivých kurátorů. Zapojení většího počtu odborných pracovníků do vědeckovýzkumné činnosti, využívání dostupných dotačních zdrojů.
- Zajištění pravidelné institucionální podpory vědy a výzkumu pro urychlení zpracování a následného vytěžování vybraných sbírkových fondů (podsbírký Sklo Riedel, Umělecké řemeslo, Waldes-knoflíky).
- Spolupráce s dalšími vědeckovýzkumnými institucemi na jejich projektech (univerzity, muzea, ...).
- Rozvíjení zapojení do aktivit sekce „sklo“ v rámci ICOM.
- Rozvoj činnosti a služeb kulturně-kompetenčního centra pro české sklo a bižuterii.

2.2 SPRÁVA A VYUŽITÍ BUDOV A MAJETKU

- Pravidelná údržba všech objektů. Prioritou bude výměna (případně repase) historických oken v hlavní budově a postupné opravy oken v objektu Mlýnská.
- Pokračování v zajištění komfortu návštěvníků - rekonstrukce sociálního zařízení pro návštěvníky na hlavní budově, prověření možnosti klimatizování veřejných prostor v letní sezóně, úpravy vestibulu navazující na provedenou přístavbu (zajištění podmínek pro rozšíření prostor pro vystavení prodávaného zboží, prodej drobného občerstvení, ...).
- Pravidelná údržba objektu na Kristiánově (plynování, pravidelné nátěry střešní krytiny – v r. 2021 a dále každých 5 let, ...).

- Začlenění parku do muzejního života, postupné pořizování skleněných plastik do areálu parku (dle finančních možností).
- Ve spolupráci s městem Jablonec nad Nisou zajištění parkovacích míst pro návštěvníky muzea.
- Postupná obnova movitého majetku, doplňování/obměna výstavního mobiliáře, průběžná obměna zastaralé výpočetní techniky, vozového parku, ...

2.3 PROPAGACE, PREZENTACE

- Pravidelná aktualizace webových stránek s postupným doplňováním interaktivních prvků (hry, soutěže, ...). Rozšiřování nabídky v sekci „muzeum školám a dětem“.
- Zintenzivnění komunikace s veřejností prostřednictvím sociálních sítí a rozšíření jejich spektra. Cílená komunikace s vybranými skupinami (zájemci o výtvarné umění a design, profesionálové, ...).
- Pokračování spolupráce s médii. Využívání médií jako široce účinného a bezplatného prostředku k informování veřejnosti o aktivitách muzea (průběžně), pravidelné vydávání tiskových zpráv, pořádání tiskových konferencí k významným příležitostem (nejméně 2x ročně), využívat monitoring prezentace muzea v médiích k vyhodnocování účinnosti této formy propagace.
- Zajištění uznávaného stálého mediálního partnera z oblasti seriózních médií nejlépe s celostátní působností pro zlepšení propagace mezi širokou veřejností mimo region.
- Pokračování prezentace aktivit muzea v rámci propagačních akcí a materiálů jiných subjektů – Jablonecké kulturní a informační centrum, Liberecký kraj, jednotlivá sdružení pro podporu cestovního ruchu apod. Ve spolupráci se Svazem výrobců skla a bižuterie a dalšími partnery propagace Jablonce nad Nisou jako bižuterního centra.
- Územně širší zaměření prezentace muzea, aby bylo posilováno povědomí o jedinečnosti muzea jako instituce s celostátní působností.

Pozn.: V současné době probíhá anketa návštěvníků muzea, jejíž vyhodnocení je plánováno na začátek roku 2019 (v rámci diplomové práce studentky cestovního ruchu). Na podkladě závěrů bude zpracována strategie účinnější komunikace a propagace ve vztahu k široké veřejnosti.

2.4 SLUŽBY PRO NÁVŠTĚVNÍKY

- Zvýšení celkové návštěvnosti v objektech muzea (po realizaci přístavby předpoklad zvýšení návštěvnosti cca o 30 %).

- Zvýšení návštěvnického pohodlí a rozšíření služeb v hlavní budově – rekonstrukce sociálních zařízení, klimatizace expozic a výstavních sálů, úprava vestibulu, zlepšení sortimentu občerstvení (minimálně v letním období), komisního prodeje, ...
- Příprava doprovodných programů (samoobslužných i organizovaných) ke všem výstavním projektům, u nichž to bude vhodné a možné. Zapojení se do oslav významných dní (dny památek, dny muzeí, muzejní noc apod.), výročí, ...
- Aktualizace audioprůvodců stálými expozicemi muzea, zejména s ohledem na novou expozici vánočních ozdob.
- Využití parku u hlavní budovy jako veřejný otevřený expoziční prostor – postupná realizace projektu „Sklo v parku“.

2.5 ZAMĚŠTNANCI

- Postupné zvyšování motivace zaměstnanců, zejména zapojením do projektů, z nichž bude možné získat další mzdové prostředky nad rámec příspěvku zřizovatele. Využívání mimotarifních složek k účinnější motivaci zaměstnanců.
- V rámci přirozené fluktuace trvalé zvyšování podílu vysokoškolsky vzdělaných odborníků v muzeu. Větší zapojení dobrovolníků z řad Spolku přátel muzea do muzejních aktivit.
- Úsilí o získání dalších pracovních úvazků v souvislosti s rozšiřováním prostor (přístavba), činností kulturně-kompetenčního centra, nárůstem sbírek i nárůstu administrativy v oblasti ekonomiky a veřejných zakázek.

2.6 PARTNEŘI A ŠKOLY

- Pokračování v úzké spolupráci se Svazem výrobců skla a bižuterie, Okresní hospodářskou komorou Jablonec nad Nisou a dalšími bižuterními výrobci. Zůstat unikátním průmyslovým archivem pro dokumentaci bižuterní výroby na území České republiky, který mapuje produkci bižuterních výrobců. Usilovat o to, aby tato funkce mohla být naplněna i pro budoucnost, a to formou akvizic aktuálních kolekcí výrobců.
- Etablování muzea jako významné sbírkové instituce v oboru ateliérového, luxusního, dekorativního a užitkového skla na území České republiky. V tomto smyslu je nutné nadále spolupracovat s oborovými partnery - firmami, profesními organizacemi (Asociace sklářského a keramického průmyslu ČR, Česká sklářská společnost), středními a vysokými školami.

- Poskytování příležitostí mladým lidem zaměřeným na design a výrobu skla a bižuterie účastnit se aktivit muzea (např. partnerstvím v soutěži Mistr křišťálu, odborné stáže, symposium vánočních ozdob, sklo v parku apod.).
- Rozvíjení účinnější spolupráce se školami regionu - cíleně připravovat programy pro jejich zapojení do činnosti muzea, s ohledem na celostátně vyhlašovaná témata. Poskytnout školám i jednotlivým žákům prostor pro prezentaci jejich aktivit.
- Rozvíjení nabídky školních výletů do muzea v podobě komponovaného programu (prohlídka muzea s pracovními listy, tvůrčí dílna, návštěva výroby) pro žáky tuzemských i příhraničních škol.
- Zapojování muzea do aktivit v oblasti turistického ruchu v rámci Libereckého kraje a města Jablonec nad Nisou (Do Jablonce za sklem a bižuterií, Křišťálové údolí, ...) - napomáhat rozvíjení jejich image jako zajímavých destinací turistického ruchu. Přispět k tomu, aby byl region vnímán jako velmoc sklářských a bižuterních tradic i současnosti.
- Rozvíjení významné role muzea na tuzemských i zahraničních projektech zaměřených na současné české sklo a bižuterii, ve spolupráci s Českými centry, ministerstvem zahraničí, ministerstvem průmyslu a obchodu, a dalšími subjekty. Využít jejich potenciál ke zvýšení povědomí o muzeu a jeho kvalitách.

3. STANOVENÍ METOD A ZPŮSOBŮ K DOSAŽENÍ CÍLŮ

3.1 ORGANIZAČNÍ OPATŘENÍ

- Cíleně vyhledávat vhodné adepty na výhledově uvolňované pozice – v nejbližším období půjde zejména obsazení pozice hlavní účetní a doplnění technického pracovníka, případně zajištěním části agendy technického oddělení dodavatelsky specializovanou firmou se zaměřením na facility management. *T: r. 2019, dále dle aktuální situace*
- Personálně systémově zajistit (vyčleněným úvazkem) činnost kulturně-kompetenčního centra pro české sklo a bižuterii. Jednat se zřizovatelem opakovaně o slíbeném navýšení o 0,5 úvazku, v mezidobí zajistit organizačním opatřením v rámci stávajících zaměstnanců. *T: r. 2019*
- Stabilizovat personálně pozici muzejního pedagoga, a to osobou s odpovídajícím odborným vzděláním, nejlépe přímo v oboru muzejní edukace. V případě úspěšného rozvoje spolupráce se školami zvýšit počet muzejních pedagogů buď zajištěním dalšího úvazku, případně krátkodobými smlouvami a dohodami o provedení práce. *T: r. 2019, dále dle aktuální situace*

- Zapojit větší počet odborných pracovníků do vědeckovýzkumné činnosti – cílem je zapojení všech odborných kurátorů do projektů VV. Využívání dostupných dotačních zdrojů, a to zejména přípravou nového projektu pro další výzvu z programu NAKI II, využitím institucionální podpory, případně též využitím Nadačního fondu Preciosa na projekty v oblasti VV. *T: od r. 2020, dále dle aktuální situace*
- Zapojit do činnosti muzea dobrovolníky, zejména pro výpomoc s pořádáním vybraných aktivit (akce pro veřejnost). *T: průběžně, dle potřeby*
- Pozitivně podporovat motivaci zaměstnanců na rozvoji muzea nefinančními prostředky – formou inspirativních poznávacích cest, včetně zahraničních, podpory dalšího vzdělávání a osobnostního rozvoje, zapojením do směřování činnosti, ... *T: průběžně*

3.2 VÝSTAVNÍ PROGRAM, PRÁCE SE SBÍRKAMI

- Připravit střednědobou koncepci sbírkotvorné činnosti na období let 2021–2026, na základě vyhodnocení aktuálně platné koncepce a nových skutečností. *T: r. 2020*
- Připravit ročně 2-3 sezónní výstavy, z nichž jedna bude vždy pokládána za hlavní (přednostní financování, datování do hlavní návštěvnické sezóny). V období realizace projektu v rámci NAKI II (2020-2022) začlenit do tohoto výčtu výstavy v rámci projektu – viz příloha č. 2. Ve výstavní činnosti se soustředit zejména na prezentaci vlastního sbírkového fondu, s preferencí nově zpracovaných akvizic, výsledků výzkumných projektů, významných výročí apod. *T: průběžně*
- Realizovat ročně 4-6 „výstavy ve výstavě“, tedy menší krátkodobé prezentace připomínající významné události, výročí, zajímavé osobnosti, firmy apod. *T: průběžně*
- Navázat na úspěšné výstavní projekty „na klíč“ (Hot and Cold, Hand Made Dreams, ...) další nabídkou potenciálně zajímavých témat ve spolupráci s partnery (aktuálně jsou připravované projekty: Umění Umět – Praha, Cross the Line – Izrael, Duše skla – putovní výstava ateliérového skla pro Česká centra). *T: od r. 2019, dále dle aktuální situace*

Návrh výstavního plánu na období 2019 – 2022 obsahuje příloha č. 2.

Pozn.:

- Výstava na 2. polovinu r. 2023 a výstavy ve výstavě budou průběžně doplňovány
- Plán nezahrnuje výstavy připravované s dalšími partnery mimo prostory muzea (zahraniční apod.), které jsou ve stádiu příprav a jejich konání není jisté.

3.3 PUBLIKAČNÍ ČINNOST

- Vydát aktualizovaný dotisk průvodce stálými expozicemi, zohledňující novou expozici vánočních ozdob a další provedené změny. *T: r. 2020*
- Ke všem vlastním výstavám, včetně těch začleněných do Mezinárodního trienále skla a bižuterie 2020 a 2023, vydat katalog nebo rozsáhlou odbornou publikaci (výstavy v rámci NAKI II). *T: od r. 2019, průběžně*
- Všechny výstavy prezentovat prostřednictvím tištěných materiálů (plakáty, pozvánky), tiskových zpráv apod. *T: od r. 2019, průběžně*

Pozn.: Publikační plán není samostatně zpracován - vyplývá z plánu výstavního – viz výše.

3.4 MUZEJNÍ PROGRAMY

PROGRAMY PRO INDIVIDUÁLNÍ NÁVŠTĚVNÍKY, RODINY S DĚTMI

- Připravit samoobslužné programy a/nebo jednoduché dílny pro rodiny s dětmi k vybraným výstavám, kde to bude vhodné. *T: od r. 2019, průběžně*
- Doplnit pracovní listy ke stálým expozicím o novou stálou expozici vánočních ozdob, na základě provedené analýzy aktualizovat pracovní list Muzejníček. *T: r. 2020*
- Pořádat přednášky, tvůrčí dílny a workshopy k připomenutí významných událostí (oborových, regionálních i celostátních) – min. 4 ročně. *T: od r. 2019, průběžně*
- Vyhodnotit a dle potřeby upravit pracovní list O skláři Lišákovi pro expozici na Kristiánově, připravit program pro starší děti (12+). *T: r. 2019 - 2020*
- Pokračovat v pořádání akcí pro veřejnost (vánoční tvoření, muzejní noc, Den evropského kulturního dědictví, Den památek, Mezinárodní den muzeí, Dny lidové architektury) a pořádání předvádění výroby skla a bižuterie (Sklářská slavnost na Kristiánově, Křehká krása, aj.). *T: od r. 2019, průběžně*

PROGRAMY PRO ŠKOLNÍ KOLEKTIVY

- Zintenzivnit spolupráci se školami všech typů, s důrazem na jejich návštěvu přímo v muzeu. Hledat cesty k oslovení aktivních zapálených učitelů a vhodné komunikaci s nimi. Zvýšit počet organizovaných skupin (nejen školních) na programech muzea na min. 2 týdně. *T: 2020 (kontrolní termín)*
- Připravovat každoročně speciální programy k připomenutí významných událostí, společně s trvalými programy je aktivně nabízet školám v pravidelných intervalech (na příslušné

pololetí). Při jejich přípravě vycházet z možnosti napojení na stálé expozice, případně vybrané sbírkové předměty muzea, a zohledňovat jeho zaměření. *T: od r. 2019, průběžně*

- Vytvořit nabídku balíčku školních výletů pro 1. a 2. stupně ZŠ, včetně nabídky návštěvy Kristiánova. Zajistit jejich účinnou propagaci. *T: 31.3.2019, následně každoročně*
- Zajistit atraktivní jednorázové programy pro střední a vyšší odborné školy – přednášky, besedy s odborníky, komentované prohlídky, ... – min. 1x ročně. *T: od r. 2019, průběžně*

3.5 STÁLÉ EXPOZICE

- Postupně doplňovat nové interaktivní prvky do stálých expozic, podle finančních možností muzea (např. skleněná mozaika, puzzle, „vyrob si svůj rokajl“, nová prezentace bižuterních technologií, ...). *T: od r. 2021(v návaznosti na dokončení přístavby)*
- Zahájit střednědobé prezentace svítidel v prostoru přístavby (předpokládaná obměna vždy cca po 3 letech). *T: r. 2020, 2023*
- Zahájit budování exteriérové stálé expozice – prezentace původních uměleckých děl s využitím skleněných prvků v muzejním parku (dle finančních možností cca 1-2 díla ročně). *T: od r. 2020, dle finančních možností*

3.6 FINANCOVÁNÍ ČINNOSTI MUZEA

- Využívat veškerých možných dotačních zdrojů k posílení financování aktivit muzea, včetně aktivního vyhledávání a využívání mezirezortních projektů v oblasti cestovního ruchu, výzkumu, edukace, ... *T: průběžně*
- Přehodnotit výši vstupného v souvislosti s otevřením nové expozice (přístavby). Zvýšit postupně návštěvnost a tím příjmy ze vstupného, poskytovaných služeb a prodeje vlastního zboží o cca 25 %, zvýšit tak podíl vstupného a vlastních služeb na celkovém financování nákladů muzea. *T: od r. 2022, kontrolní termín r. 2020*
- V souvislosti s přístavbou rozšířit spektrum placených služeb pro návštěvníky muzea – rozšířit sortiment vlastních suvenýrů pro prodej, zvážit alespoň sezónní provoz kavárny (ve spolupráci s třetím subjektem). Trvale obsadit pokladnu muzea 2 pracovníky. *T: od r. 2020, dále na základě vyhodnocení efektivity*
- Přehodnotit dosavadní rozsah doplňkové činnosti za účelem snížení administrativní náročnosti (snížení úvazku odpovídajícího administrativě prodeje min. o 50 %), a tím zvýšení její efektivity. *T: od r. 2019*

3.7 PÉČE O MAJETEK MUZEA

Hlavní budova

- Dokončení dostavby hlavní budovy (včetně revitalizace parku) a stálé expozice skleněných vánočních ozdob. *T: 6/2020*
- Úpravy muzejního vestibulu v návaznosti na dokončení dostavby. Rekonstrukce zastaralého sociálního zařízení. *T: r. 2021*
- Kompletní výměna nebo repasování stávajících okenních výplní. *T: r. 2022*
- Zavedení klimatizace do veřejně přístupných prostor a depozitářů. *T: r. 2020*
- Zajištění lepšího uložení sbírky skla a vánočních ozdob – vhodnou úpravou depozitárních prostor, případně dislokací dalších pracovišť v rámci budovy. *T: r. 2023*

Depozitář Mlýnská

- Dokončení oprav oken. *T: r. 2021, kontrolní termín: r. 2020*
- Opravy a sjednocení fasády objektu. *T: r. 2021*
- Pravidelná údržba objektu (*průběžně*).

Depozitář Šumava

- Běžná údržba, v případě zjištění potřeby doplnění vybavení (*průběžně*).

Kristiánov

- Pravidelná údržba objektu včetně exteriérové expozice a naučné stezky (*průběžně*).
- Provedení preventivních nátěrů šindelové střechy a plynování objektu. *T: r. 2023*

Movítý majetek

- Restaurování sbírkových předmětů – prioritně podsbírka Waldes.
T: průběžně dle finančních prostředků, kontrolní termín: r. 2021
- Pořízení víceúčelového vozidla náhradou za vůz Toyota Hillux.
T: 2020 (v případě aktuální potřeby dříve)
- Postupná obnova zastaralého počítačového vybavení (*průběžně*).
- Postupné doplňování a obměna výstavního fundusu (*průběžně*).

4. EKONOMICKÁ ROZVAHA, ZDROJE FINANCOVÁNÍ, PERSONÁLNÍ ZAJIŠTĚNÍ

Navrhované záměry a opatření jsou **reálné v případě zachování rozpočtu** muzea (příspěvku na provoz od zřizovatele) **ve stávající výši, při zohlednění nových kapacit** (přístavba – v rozsahu stanoveném schváleným investičním záměrem, po upřesnění skutečného zvýšení provozních výdajů) a inflačních vlivů.

Pozn.: Předložený investiční záměr, na jehož základě byla akce přístavby zřizovatelem zaregistrována, obsahoval rovněž nezbytné navýšení úvazků souvisejících s provozem této kapacity. Bez zohlednění tohoto požadavku nemůžeme garantovat plnohodnotný provoz všech kapacit muzea.

Za těchto podmínek zůstane jako nezbytnost zapojení fondů do hospodaření muzea ve výši cca 1 mil. Kč – zejména fondu reprodukce majetku na financování nejen investic, ale i na provádění oprav a pořízování majetku. Nově rovněž předpokládáme využití tohoto fondu na pořízování akvizic, dle finančních možností muzea a aktuální nabídky vhodných předmětů.

Předpokládané navýšení odpisů po dokončení přístavby bude, dle našeho předpokladu, vyrovnáno odpovídajícím odvodem zpět do rozpočtu zřizovatele. Aktuální výše odpisů a odvodů bude předmětem vzájemného jednání.

Koncepce počítán rovněž s každoročním **účelovým příspěvkem zřizovatele na velké výstavní projekty** z programu na podporu kulturních aktivit a schválenými účelovými prostředky na výstavy v rámci projektů VV. Tyto finančně náročné projekty by muzeum v rámci svého provozního rozpočtu nebylo schopno bez účelových dotací realizovat v požadovaném rozsahu a kvalitě odpovídající významu instituce.

Obdobně je nutno počítat s potřebou účelových investičních dotací na realizaci větších investičních projektů a rozsáhlejších akcí obnovy a údržby památkově chráněných objektů (viz dále).

Je rovněž třeba **zvýšit efektivitu hospodářské činnosti** muzea, která spočívá zejména v komisním způsobu prodeje zboží. Tato činnost přináší muzeu ročně poměrně vysoké výnosy, je však zároveň spojena s poměrně velkou administrativou, a tedy vázáním značných pracovních kapacit.

Muzeum se musí zaměřit na čerpání prostředků z nejrůznějších dotačních zdrojů, a to jak v oblasti investic, tak v oblasti ostatních činností. Nástroje a programy, které k tomu bude využívat, již byly zmíněny v předchozích částech textu. Výši takto získaných prostředků však nelze úspěšně s předstihem odhadnout.

Analýza rozpočtových a finančních rizik v činnosti muzea je zpracována v rámci interních předpisů, viz příloha č. 3. Muzeum má zpracovaný účinný monitorovací systém, který v případě zjištění rizika operativně zajistí jeho eliminaci a/nebo přijetí nezbytných opatření.

Předpokládané náklady nad rámec běžného provozního rozpočtu muzea:

Dostavba hlavní budovy (vč. expozice a revitalizace parku) **65 000 tis. Kč***

Zdroje: dotace MK ČR, ev. investiční fond muzea

Financování: 2018-2020

**Jedná se o celkovou předpokládanou výši financování ze strany MK po celou dobu realizace akce, tedy v letech 2018-2020. Prostředky FRM muzea budou zapojeny podle aktuální potřeby a finančních možností.*

Úpravy veřejných prostor hlavní budovy **3 000 tis. Kč**

(vestibul, rekonstrukce sociálního zařízení, klimatizace veřejně přístupných prostor)

Zdroje: dotace MK ČR, ev. investiční fond muzea

Financování: 2020

Výměny/repasování okenních výplní a opravy fasád **5 000 tis. Kč**

(hlavní budova a depozitář Mlýnská)

Zdroje: dotace MK ČR, ev. investiční fond muzea

Financování: 2020-2022

Obnova počítačového vybavení **500 tis. Kč ***

Zdroj: investiční fond muzea

Financování: průběžně 2019-2023

**Jedná se o celkovou předpokládanou částku po celou dobu realizace koncepce, tedy v letech 2019-2023.*

Doplňování a obměna výstavního fundusu **1 500 tis. Kč***

Zdroj: účelové dotace z veřejných i soukromých zdrojů, investiční fond muzea

Financování: průběžně 2019-2023

**Jedná se o celkovou předpokládanou částku po celou dobu realizace koncepce, tedy v letech 2019-2023.*

Pořízení terénního osobního vozu **900 tis. Kč**

Zdroj: investiční fond muzea

Financování: 2019-2020

Restaurování sbírkových předmětů **min. 250 tis. Kč**

Zdroj: účelové dotace z veřejných zdrojů (MK. Liberecký kraj) a investiční fond muzea

Financování: ideálně každoročně – dle aktuálně vyhlašovaných titulů a úspěšnosti muzea, stavu připravenosti

Výstavní projekty – krátkodobé výstavy

1 000 tis. Kč

Zdroj: účelové dotace z veřejných (MK, město Jablonec, Liberecký kraj) a soukromých zdrojů

Financování: každoročně (v roce 2020 a 2023 min. o 1 500 tis. Kč vyšší – Mezinárodní trienále skla a bižuterie)

Pozn.: Jedná se o odhad potřeby. Rozpočet jedné sezónní výstavy muzea se pohybuje okolo 0,5 ml. Kč, obvykle včetně vydání katalogu (v případě rozsáhlejší publikace je nutno částku navýšit cca o 150 tis. Kč). V období 2020-2022 bude každoročně realizována jedna výstava a publikace financovaná v rámci NAKI II, v letech 2020 a 2023 je nutno počítat se zvýšenými nároky na výstavní činnost v souvislosti s pořádáním Mezinárodního trienále skla a bižuterie.

Systematické doplňování sbírkového fondu (akvizice)

min. 200 tis. Kč

Zdroj: účelové dotace z veřejných zdrojů, investiční fond muzea

Financování: každoročně

Budování exteriérové stálé expozice

cca 500 tis. Kč

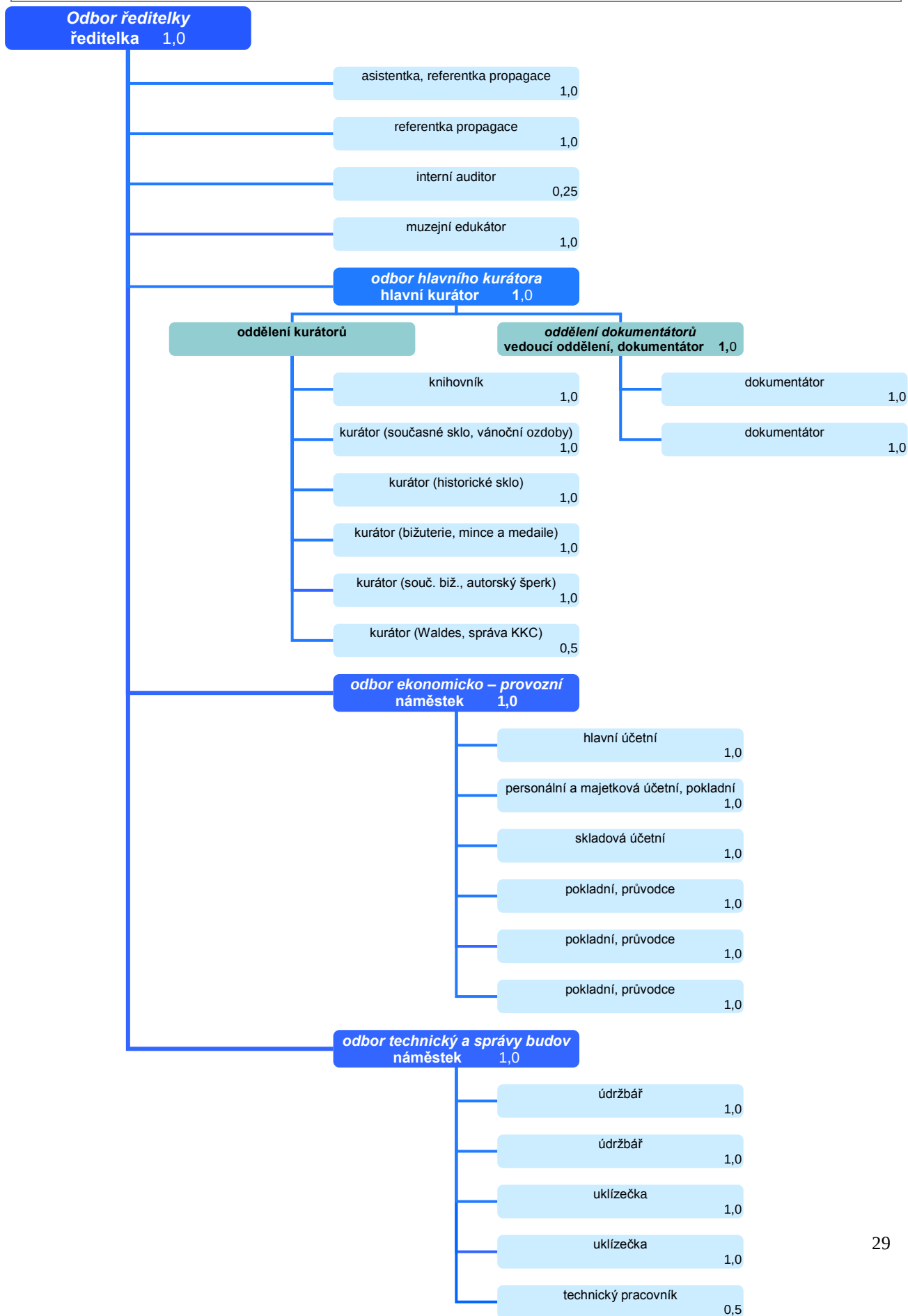
Zdroj: účelové dotace z veřejných zdrojů, investiční fond muzea

Financování: každoročně průběžně 2019-2023

5. PŘÍLOHY

PŘÍLOHA Č. 1

AKTUÁLNÍ ORGANIZAČNÍ SCHÉMA MUZEA (PLATNOST OD 2. 1. 2018)



ROK 2019

8. 11. 2018 – 14. 4. 2019 (*malý a velký sál*)

DVA V JEDNOM: ČESKÝ A SLOVENSKÝ DESIGN SKLA 1918-2018

kurátoři Petr Nový – Milan Hlaveš – Patrik Illo

koordinátor Petr Nový

16. 5. 2019 – 20. 10. 2019 (*malý a velký sál*)

INDIE – Bižuterie, šperk a sklo z muzejní sbírky (*pracovní název*)

kurátoři Kateřina Hrušková – Šárka Sirůčková – Petr Čížek – muzejní pedagog

koordinátor Kateřina Hrušková

21. 11. 2019 – 16. 2. 2020 (*malý a velký sál*)

Současné vánoční ozdoby (prezentace výrobců)

Kurátorka: Dagmar Havlíčková

ROK 2020

21. 11. 2019 – 16. 2. 2020 (*malý a velký sál*)

Současné vánoční ozdoby (prezentace výrobců)

Kurátorka: Dagmar Havlíčková

19. 3 – 24. 5. 2020 (*velký a malý sál*)

TRIENÁLE 2020: GLASS WORKS. Training | Networking | Taking Roots

Innovative heritage in European glass regions – EU project

Kurátor za MSB Petr Nový

27. 6. – 1. 11. 2020

TRIENÁLE 2020: TRENDY.DESIGN.PRODUKCE – SKLO, BIŽUTERIE, ŠPERK (*malý a velký sál*)

TRIENÁLE 2020: TRENDY.DESIGN.PRODUKCE – SKLENĚNÁ SVÍTIDLA

(*výstavní sál - Krystal*)

Kurátor: Petr Nový

TRIENÁLE 2020: MATERIÁL : SKLO (*Eurocentrum*)

TRIENÁLE 2020: HRÁTKY (NEJEN) SE SKLEM (*ateliér*)

Hlavní kurátor výstav: Petr Nový

Kurátoři: OHK, muzejní pedagog

3. 12. 2020 – 4. 4. 2021 (malý a velký sál)

ČESKOSLOVENSKÁ BIŽUTERIE NA VÝSTAVÁCH 1948-1989 (*NAKI II*)

kurátoři Kateřina Hrušková – Kristýna Fendrichová

koordinátor Kateřina Hrušková

10. 12. 2020 – 12. 9. 2021 (výstavní sál - přístavba)

TRIENÁLE 2020: REFLEXE. Zahraniční sklářští výtvarníci tvořící v ČR

kurátoři Dagmar Havlíčková – Petr Nový

koordinátor Dagmar Havlíčková

ROK 2021

3. 12. 2020 – 4. 4. 2021 (malý a velký sál)

ČESKOSLOVENSKÁ BIŽUTERIE NA VÝSTAVÁCH 1948-1989 (*NAKI II*)

kurátoři Kateřina Hrušková – Kristýna Fendrichová

koordinátor Kateřina Hrušková

10. 12. 2020 – 12. 9. 2021 (výstavní sál - přístavba)

TRIENÁLE 2020: REFLEXE. Zahraniční sklářští výtvarníci tvořící v ČR

kurátoři Dagmar Havlíčková – Petr Nový

koordinátor Dagmar Havlíčková

13. 5. – 10. 10. 2021 (malý a velký sál)

DESIGN ČESKOSLOVENSKÉHO LISOVANÉHO SKLA 1948-1989 (*NAKI II*)

kurátoři Petr Nový – Milan Hlaveš – Petr Čížek – Dagmar Havlíčková

koordinátor Petr Nový

11. 11. 2021 – 3. 4. 2022 (malý a velký sál)

JÁ, KNOFLÍK – interaktivní výstava

kurátoři Kateřina Hrušková – Šárka Sirůčková – muzejní pedagog

koordinátor Kateřina Hrušková

ROK 2022

11. 11. 2021 – 3. 4. 2022 (malý a velký sál)

JÁ, KNOFLÍK – interaktivní výstava

kurátoři Kateřina Hrušková – Šárka Sirůčková – muzejní pedagog

koordinátor Kateřina Hrušková

12. 5. – 16. 10. 2022 (malý a velký sál)

VESMÍR – současné studiové sklo, bižuterie a šperk

kurátoři Dagmar Havlíčková – Petr Čížek – Kristýna Fendrichová

koordinátor Dagmar Havlíčková

24. 11. 2022 – 9. 4. 2023 (malý a velký sál)

DESIGN ČESKOSLOVENSKÉHO SKLA A BIŽUTERIE 1948-1989 (NAKI II)

kurátoři Petr Nový – Milan Hlaveš – Petr Čížek – Dagmar Havlíčková – Kateřina Hrušková – Kristýna Fendrichová

koordinátor Petr Nový

Pozn.:

- *Výstava na 2. polovinu r. 2023 a výstavy ve výstavě budou průběžně doplňovány*
- *Plán nezahrnuje výstavy připravované s dalšími partnery mimo prostory muzea (zahraniční apod.), které jsou ve stádiu příprav a jejich konání není jisté.*

PŘÍLOHA Č. 3

ANALÝZA ROZPOČTOVÝCH A FINANČNÍCH RIZIK

Analýza rizik				
podle zákona č. 320/2001 Sb., o finanční kontrole				
p.č.	identifikace rizika	míra rizika (dopad)	pravdě- podobnost výskytu	opatření k eliminaci
1	Nesprávné stanovení příjmů za prodej služeb	1	3	důsledná kontrola
2	Chyby při výběru příjmů (neoprávněná manipulace s hotovostí, apod.)	3	2	křížová kontrola, pravidelné prověřování systému - plán IA
3	Neuskutečnění výběru veřejných příjmů nebo výběr v neúplné výši	4	3	průběžná kontrola, rozp.opatření
4	Nevymáhání pohledávek	2	2	důsledná kontrola
5	Nesprávné čerpání dotací	4	3	vícetupňová kontrola
6	Neodhalení protiprávního použití veřejných prostředků	5	2	křížová kontrola -nastavení vazeb
7	Neodhalení chyb při likvidaci přijatých faktur (nesprávná fak. částka, množství, cena za jednotku apod.)	3	2	důsledná kontrola
8	úmyslná zpronevěra finančních prostředků	3	2	křížová kontrola -nastavení kontrolních vazeb
9	Nedodržení lhůt splatnosti přijatých faktur	2	2	důsledná kontrola
10	Škody z důvodu nesprávné formulace smluv	4	3	využívání vzorů smluv, u složitějších smluv využívání externích právnických služeb a konzultací
11	Nesplnění smluvních finančních závazků organizace	4	3	důsledná kontrola
12	Riziko pokuty za porušení zákonů (např. o zadávání VZ,...)	3	2	využívání šablon, metodik a externích služeb (VZ)
13	Přijetí úplatku ze strany zaměstnance	1	1	viz protikorupční program MSB
14	Krádež nebo nezaevidování majetku (nákupy i dary, včetně sbírek)	3	2	důsledná kontrola, pravidelné prověřování systému - plán IA
15	Rozpočtová rizika	2	3	důsledná průběžná kontrola
16	Účetní rizika (nesprávné ocenění a účtování majetku, nesprávné rozlišování investic a oprav)	2	2	důsledná kontrola
17	Legislativně-právní rizika (negativní dopad nových právních norem na činnost organizace v důsledku neexistence výkladu a judikatury)	3	2	v případě pochybností využívání externích právních služeb
18	Nesprávné nakládání s informacemi (nezabezpečení ochrany osobních údajů, neposkytnutí informací v rozporu se zákonem)	1	2	důsledná kontrola
19	Ztráta písemností v důsledku nedostatečného zabezpečení	0	2	důsledná kontrola
20	Nezabezpečení ochrany dat na počítačových médiích	4	2	důsledné zálohování dat na nezávislých nosičích a budovách, externí posouzení správy dat
21	Poškození pověsti organizace (střet zájmů, nedostatky v komunikaci)	3	2	dodržování jednotné komunikace s veřejností, informovanost zaměstnanců
22	zneužívání pracovních prostředků zaměstnanci pro soukromé účely (např. autoprovoz, telefony, PC,...)	1	3	důsledná kontrola
23	Lidská rizika – neznalost, nekompetentnost, neinformovanost, nepozornost	3	3	pečlivý výběr zaměstnanců, pravidelná kontrola a hodnocení, nastavení otevřené komunikace
24	Provozní rizika (např. špatná koordinace činností, nezajištění zastupitelnosti, nedostatečná nebo příliš široká podpisová oprávnění, ...)	4	2	pravidelné prověřování systému - plán IA
Dopad rizika: 0 – zvládaný, 1- téměř neznatelný, 2 – drobný, 3 – významný, 4 – velmi významný, 5 – nepřijatelný				
Pravděpodobnost výskytu rizika: 1 – téměř nemožná, 2 – výjimečně možná, 3 – běžně možná, 4 - pravděpodobná, 5 – téměř jistá				
Stupeň významnosti rizika (dopad x pravděpodobnost rizika)		0 - 5 zanedbatelné		
		6 - 15 střední		
		16 - 25 vysoké		

V oblasti organizačních opatření (kap. 3.1) došlo k postupnému utlumení a ukončení výstavní činnosti objektu v Mlýnské ulici (tzv. Galerie Belveder). Objekt nově slouží, v souladu se záměry při jeho rekonstrukci koncem minulého století, zcela jako depozitář a odborná pracoviště. K tomuto účelu byl vhodně upraven a dovybaven nezbytným mobiliářem a související technikou. Podařilo se vhodně doplňovat tým odborných pracovníků, vysokoškolsky vzdělaných kurátorů i středoškoláků pro evidenci sbírek na pozicích dokumentátorů/ správců sbírek. Díky tomu máme vytvořeny podmínky pro plnění harmonogramu evidence sbírkového fondu i pro odbornou vědeckou, výstavní i publikační činnost, včetně naplnění podmínek instituce VV.

Podařilo se aktivně nastartovat nově založený Spolek přátel muzea, jehož členové se jako dobrovolníci aktivně zapojují do organizace akcí pro veřejnost (muzejní noc, sklářská slavnost, tvůrčí dílny, ...), spolek též zajistil nezanedbatelné finanční prostředky pro vybrané aktivity muzea (průvodce expozicemi, pracovní list O skláři Lišákovi).

Za obrovský úspěch považujeme dokončení fyzického přetřídění konvolutu nástrojů z bývalého Jablonexu, které díky provedeným organizačním opatřením intenzivně probíhalo v letech 2015-2016. Do nového depozitáře Na Šumavě tak byly stěhovány pouze nástroje určené k zařazení do sbírkového fondu. Vlastní zpracování souboru i dalších hromadných akvizic vánočních ozdob a bižuterie ze zrušených provozů bude probíhat podle stanoveného harmonogramu, za tímto účelem jsme zřídili a vhodně obsadili dokumentační oddělení.

Největší rezervy máme stále v organizaci programů pro školy a dětské kolektivy. Vyplývá to z neutěšené personální situace na pozici muzejního pedagoga, kterou se ve sledovaném období nepodařilo obsadit vhodným kandidátem. Tento úkol přechází do dalšího období.

Výstavní program (kap. 3.2) byl v souladu s koncepcí redukován pouze na hlavní budovu. S ohledem na finanční zdroje a na základě zkušeností, že aktuální výstavy nemají významnější vliv na celkovou návštěvnost muzea (prioritně směřují do muzea turistů za stálými expozicemi, krátkodobě dojde ke zvýšení návštěvnosti výstavy v případě, že je o ní odvysílána např. reportáž v televizním vysílání), jsme přistoupili k modelu sezónních výstav – vždy pro jarní a zimní sezónu, v případě menšího rozsahu mohou být současně pořádány dvě různorodé výstavy. Výstavní program je pak doplňován tzv. výstavami ve výstavě – tedy krátkodobými tematickými prezentacemi přímo ve stálých expozicích. Těchto bylo pořádáno 4-6 ročně. Uvedený výstavní model se osvědčil.

Kromě toho jsme realizovali celou řadu zahraničních výstav, zejména ve spolupráci s Českými centry (Skleněná republika, Hand Made Dreams, No Limits), úspěšně jsme prezentovali Mezinárodní trienále skla a bižuterie na veletrhu Ambiente ve Frankfurtu nad Mohanem v letech 2014 a 2017.

K většině výstav byly vydány katalogy nebo rozsáhlejší publikace (kap. 3.3) – celkem muzeum v období 2014-2018 vydalo 20 nových titulů.

Muzejní programy (kap. 3.4.) pro individuální návštěvníky a rodiny s dětmi byly realizovány k významným výročím a svátkům, a to formou komentovaných prohlídek, přednášek, tvůrčích dílen apod. Tyto programy mají pravidelně velký úspěch a daří se na ně získávat prostředky od města Jablonec a v poslední době i od Libereckého kraje. Také školám byl každoročně připraven tematický program, jehož úspěšnost je však kolísavá. Jak již bylo uvedeno, právě ve spolupráci se školami máme stále velké rezervy.

V oblasti mimořádných projektů a investic (kap. 3.5, 3.6 a 3.7) byla většina cílů naplněna, některé z projektů se nerealizovaly z důvodu změny záměrů na straně partnerů (ZIBA). V oblasti investiční činnosti jsme naplnili své záměry beze zbytku, a to zejména díky vstřícné finanční podpoře zřizovatele.