



Uměleckoprůmyslové museum v Praze

KONCEPCE ROZVOJE ORGANIZACE 2018 -2023

Koncepce rozvoje Uměleckoprůmyslového musea v Praze 2018 – 2023

Obsah:

1. Poslání a vize

2. Charakteristika současného stavu organizace

2.1 Popis celkového stavu

2.2 Struktura a popis pracovišť

3. SWOT analýza

4. Hlavní strategické oblasti a cíle rozvoje UPM pro období 2018-2023

5. Cíle rozvoje v jednotlivých oblastech činnosti a postup jejich realizace (včetně hodnocení)

5.1 Sbírkotvorná činnost

5.2 Evidence a péče o sbírky

5.3. Vědeckovýzkumná činnost

5.4 Prezentace a zpřístupňování sbírkového fondu

5.5 Marketing a komunikace

5.6 Edukační a lektorská činnost

5.7 Knihovna UPM

6. Ekonomika, financování a řízení instituce

6.1 Ekonomická rozvaha

6.2 Zdroje financování

6.3 Personální zajištění

6.4 Řízení instituce, kontrola, normy a audity

Přílohy:

Organigram, ekonomická rozvaha, tabulka vývoje financování, grafy

1. Poslání UPM

Uměleckoprůmyslové museum v Praze v českém i mezinárodním kontextu shromažďuje, zpracovává a uchovává minulost a současnost uměleckého řemesla, užitého umění, fotografie a designu pro budoucnost. Věří ve spojení užitku s kvalitou a krásou, chce být inspirací, poučením a zážitkem.

Díky programu Péče o Národní kulturní poklad Ministerstva kultury ČR mohla být muzejní budově v letech 2014–2017 vrácena její původní reprezentativní podoba. Pro bohaté sbírky muzea, vznikající od dob jeho založení v roce 1885, bylo z téhož programu vybudováno v letech 2014–2016 samostatné pracoviště Centrální depozitář v Praze 13, poskytující všem materiálům sbírkových předmětů péči na vysoké úrovni.

Tímto jsme mohli naplnit dlouhodobé cíle muzea pro jeho další rozvoj, přistoupit k budování stálých expozic a výstav a realizovat tak náš program k rozvíjení kulturního dědictví a kreativní stránky průmyslu v naší oblasti. Nadále chceme využívat potenciál výjimečné polohy ve středu města s respektem k tradici kulturního prostoru dnešního Palachova náměstí, kde byly na konci 19. století postaveny budovy Domu umění Rudolfinum, Vysoké školy uměleckoprůmyslové a muzea UPM a doplněny na začátku třicátých let 20. století o budovu Filozofické fakulty UK. Toto dědictví předků má potenciál nejen duchovní, ale i sociální, který se v současné době snaží jmenované instituce společně obnovit intenzivnější spoluprací, například v akcích Open Square.

Muzeum chce být místem setkávání, kreativity a mezioborových aktivit. Naplňuje potenciál stát se nejen národním, ale i mezinárodním fórem pro kulturní výměnu, pro potkávání a dialog s designéry, umělci, ale i dalšími představiteli kulturního a vědeckého života a zároveň i s představiteli průmyslu. K tomu nově využívá své historické prostory i expozitury v mimopražských objektech, ať již státních nebo v držení jiných subjektů, kde může poskytnout co nejširší veřejnosti pohled do svých sbírek a činnosti. Muzeum se především prostřednictvím svých zaměstnanců angažuje i v aktivitách na záchranu kulturního dědictví v dlouhodobých projektech, jako je projekt Centrum skla, Huť František na Sázavě, či probíhající akce pro záchranu sklárny Elias Palme v Kamenickém Šenově, a podpora aktivit severočeského kraje pro zachování významu tradice sklářství v projektu Křišťálové údolí, zachování nákladového nádraží

Žižkov s možností dalšího využití i pro prezentační činnost UPM. Zcela zásadním úkolem bude projekt muzea textilu, což byl dlouhodobý záměr muzea v roce 2008 při převzetí sbírek textilního muzea TIBA v České Skalici, nyní se zamýšlenou spoluprací s městem Dvůr Králové. Podporujeme aktivitu k záchraně ateliéru sochařky Hany Wichterlové v Praze 1, spolupracovali jsme na obnovení Rothmayerovy vily či renovaci lustrů pro Světovou obchodní organizaci v Ženevě. Podporujeme vybudování Památníku ticha v nádraží Bubny, kde se může i zúročit dlouhodobý výzkum provenience majetku obětí holocaustu a spojených osobních příběhů.

Muzeum je místem pro inovativní vzdělávání, které zprostředkovává pochopení předmětů užitého umění a designu ve spojení s architekturou a výtvarnými disciplínami. Všim, co ovlivňuje životní styl v proměňujícím se světě, pozitivně přispívá ke zlepšení kvality života a zachování kreativity ve stále více uniformně digitalizovaném prostředí. Tak poskytuje veřejnosti i široký a vstřícný prostor pro vlastní zapojení a diskuzi o kulturním prostředí, o světě, který nás obklopuje.

Helena Koenigsmarková, leden 2018



2. Stručná charakteristika současného stavu organizace

2.1. Popis celkového stavu



Uměleckoprůmyslové museum v Praze je v České republice jedinou samostatnou národní institucí pro uchování, prezentaci a výzkum uměleckého řemesla, užitého umění, fotografie a designu s tradicí původního založení v roce 1885. Jeho sbírky jsou početně nejrozsáhlejším národním sbírkovým fondem ve všech uvedených oborech, čítajícím dnes více než půl milionu předmětů, a jsou organizačně členěny do šesti sbírkových oddělení. Všechny sbírky jsou nyní ukládány adekvátně světovým standardům v novém Centrálním depozitáři, zpracovávány v evidenčním systému Museion, hlášeny v CES. Náročný proces vybalování a ukládání sbírek, včetně jejich očišťování a evidence, nadále kontinuálně probíhá.

Na schválení obou investičních projektů muzeum čekalo od roku 2008 do roku 2014. Během této doby sice zůstalo po maximálně možnou dobu otevřeno pro veřejnost, ale ve stále se zhoršujících podmínkách. Výstavní činnost byla postupně utlumována a její plánování muselo být velmi

flexibilní, což se ale nedobře projevovalo ve vnitřní kapacitě při realizaci často souběžných úkonů – přípravy výstav a balení sbírek. Nároky na všechny složky pak v závěru vyplývaly z nutnosti všechny sbírky uložit v meziskladu a také najít náhradní umístění pro zaměstnance, což se podařilo nakonec v jednom objektu na Malém náměstí díky vstřícnosti Magistrátu hl. města Prahy. Tímto souběhem se však muzeum dostalo do naprostého střetu vnějších a vnitřních vlivů: původní plán počítal s přípravou sbírek pro vytvoření expozic během rekonstrukce hlavní budovy, to však bylo nemožné. Muzeum sice využilo tuto situaci k uskutečnění rozsáhlých zápujček na domácí půdě i putovních výstav do zahraničí, které znamenaly i posílení jeho příjmové stránky, ale opět bylo nutné zcela nově postavit navazující aktivity směřující ke zpřístupnění rekonstruovaného muzea v co nejkratším čase.

Od 15. listopadu 2017 je postupně zpřístupňována muzejní budova výstavami, které vycházejí z připravených odborných programů v době uzavření v letech 2014 až 2017. Návštěvnost v prvních dvou měsících vykazovala počty 150 až 200 osob denně. Strmě stoupala s dalšími výstavními projekty, které zhodnocují jak výzkumnou činnost muzea, tak dlouhodobě vybudované kontakty doma i v zahraničí, a otvírají široké spektrum kulturní nabídky pro veřejnost. Hlavní cílovou skupinou je domácí, ale i zahraniční publikum všech vrstev a věkového složení, pro které jsou určeny jak výstavy prezentující výsledky odborných grantových projektů (například grantu “Historické tapiserie a textil – Restaurování a konzervace”, financovaného Norskými fondy, či “Panelová sídliště v ČR“ podpořeného programem NAKI), tak i popularizující výstavy, jako je výběr ze sbírek Director’s Choice nebo výstava Small Worlds: Domečky pro panenky z V&A Museum of Childhood.

Záměrem rekonstrukce historické budovy bylo poskytnout služby návštěvníkům na nejvyšší úrovni, což technické parametry splňují. Kladně se to projevuje v provozu nově zpřístupněné restaurace s kavárnou a muzejního obchodu. Zásadním hendikepem provozu je lidský faktor: první, s kým se návštěvník při vstupu do muzea setká, je ostraha budovy a dozor expozic. Jelikož tato komodita je centrálně vysoutěžena MK ČR, je přes oboustrannou snahu mimo náš vliv vybudovat adekvátní a stabilní tým schopný reprezentovat špičkovou státní instituci. Brání tomu zejména vysoká fluktuace a těžko udržitelná loajalita jednotlivých zaměstnanců firmy k střídajícím se místům působení. Do budoucna předpokládáme možnost lepší profesionalizace těchto služeb.

Více než dvojnásobný prostor otevřený nyní pro veřejnost samozřejmě klade vyšší nároky na ostrahu, údržbu, energie, ale i na zajištění služeb a práci s návštěvníky. Dokončeno bylo nastěhování fondů odborné knihovny UPM a její zpřístupnění veřejnosti, včetně rozšíření volného přístupu k vybrané základní literatuře, odborným časopisům a knižním novinkám.

Pozitivně se rozvíjí nabídka multifunkčního sálu pro pořádání odborných i společenských akcí, které přivádějí do muzea potenciální zájemce i z jiných zájmových vrstev veřejnosti, a to domácích i zahraničních. Pro dostatečnou propagaci pořádaných výstav a expozice je nutná kromě šíření informací bezplatnou formou (web, facebook, instagram apod.) investice do placené reklamy (plakáty v městském prostoru) a zejména do TV jako nejsledovanějšího média. V rámci rozpočtu je snahou muzea tuto položku navýšit, což je možné jen ze zvýšeného příjmu z návštěvnosti. V základním příspěvku na provoz je plánovaná položka zákonitě nedostatečná, neboť ten musí pokrýt především hlavní výdaje provozu budov a mezd.

Zásadním úkolem muzea je nyní příprava a vybudování stálých expozic, které obsáhnou historii i současný design a budou stálým magnetem pro zvýšení návštěvnosti. Solidní odborný základ pro jejich tvorbu dávají úspěšně dokončené i nově zahájené vědecko-výzkumné grantové projekty (Design v českých zemích, Krásná jizba, Svaz československého díla, Plakát jako nástroj komunikace). Významnou oporu těmto odborným úkolům poskytuje též úzká spolupráce muzea s vysokými školami (FF UK, UMPRUM, KTF UK, PedF UK), s ústavy AV ČR, profesními organizacemi (UHS). Příprava expozic souběžná společně s výstavním programem a pokračujícím ukládáním sbírek klade nemalé nároky na početně nevelký tým kurátorů, restaurátorů a správců depozitářů, stejně jako na oddělení prezentace. V souvislosti s rozšířenými výstavními možnostmi je nezbytné též posílit edukační a lektorské oddělení, které stálo u zrodu koncepčního rozvoje muzejní pedagogiky a jejího metodologického rozpracování.

2.2. Struktura a popis pracovišť

Historická budova / muzeum



Pracoviště:

- management muzea
- sekretariát, osobní oddělení
- oddělení prezentace sbírek
- oddělení komunikace a marketingu
- oddělení edukační a lektorské
- ekonomické oddělení
- odborná veřejně přístupná knihovna

Budova (1897–1900, architekt Josef Schulz) byla zcela rehabilitována, co se týče původních výstavních prostor, které jsou postupně zpřístupňovány veřejnosti. Všechny sály jsou nyní vybaveny vzduchotechnikou, kontrolou klimatu a bezpečnostními systémy. Po celé délce podkrovních prostor jsou vybudována moderní pracoviště včetně společného prostoru pro setkávání a polední pauzy. Bezbariérově je upraven vstup novou bránou vedoucí přes zpřístupněnou zahradu do nově koncipované vstupní haly. Samostatný vstup má kavárna/restaurace, která sezónně využívá i zahradu. Celá hala je koncipována jako přístupná bez nutnosti zakoupit si vstupenku, zároveň umožňuje vstup do muzejního obchodu, restaurace a také malého výstavního sálu pro specifické projekty. V druhé části parteru s řízeným vstupem

je malý přednáškový sál s kapacitou asi padesát osob, který je zároveň součástí edukačního oddělení. V druhém nadzemním podlaží je knihovna a tři sály určené pro časový výstavní program s tím, že jeden je upraven také jako multifunkční pro pořádání samostatných akcí. Ve čtvrtém nadzemním podlaží jsou výstavní sály určené pro stálou expozici od antiky po dnešek, v šestém nadzemním podlaží sály určené pro expozice designu 20. až 21. století a dlouhodobější prezentace z vlastních sbírek (umělecké sklo, fotografie, textil atd.), projekty mezioborové, přehlídky současného designu atd.

Centrální depozitář v Praze 13 – Stodůlkách



Pracoviště:

- správa a evidence sbírkového fondu
- fotoateliér a digitalizace sbírek
- restaurátorské oddělení
- oddělení sbírky skla, keramiky a porcelánu
- oddělení sbírky užité grafiky
- oddělení sbírky nábytku, hodin a prací ze dřeva
- oddělení sbírky textilu a módy
- oddělení sbírky fotografie
- oddělení sbírky drahých a prostých kovů a vzácných materiálů

Budova depozitáře byla od roku 2002 plánována podle vlastních i zahraničních zkušeností a standardních předpisů pro práci se sbírkami jako provozně úsporná budova s tzv. inteligentním provozem. Byl použit systém budovy v budově. Je propojena v slaboproudých systémech s historickou budovou. Po uvedení do provozu na jaře 2016 byly po záruční dobu sledovány a upravovány technologie a vybavení úložnými systémy, je sledována náročnost provozu, značné

prostředky čerpají revizní smlouvy na technologické vybavení a požadavky BOZP. Od poloviny roku 2016 byly do depozitářů naváženy z dočasného uložení všechny sbírky, postupně jsou dle kapacit správkyň a správců depozitářů vybalovány, kontrolovány a ukládány spolu s evidenčním záznamem na příslušnou lokaci. Předností nového uspořádání je uložení sbírek na jednom místě, které poprvé poskytuje přehled o jejich celkovém stavu a potřebách, a tím dává možnost plánování jejich konzervace, vystavování či akvizic. Každé patro je vybaveno badatelnami pro zájemce z odborné veřejnosti. V budově funguje kavárna s prostorem pro setkávání, přednášky a prezentace.

Zámek Kamenice nad Lipou



Zámek je ve správě muzea od konce roku 1998, od roku 2004 je zpřístupněn veřejnosti. Zámek ve středu města na místě původně gotického a později renesančního hradu získal dnešní podobu pozdně klasicistní přestavbou v letech 1839-1842, kdy byl v majetku rodu Geymüllerů. Od roku 1945 zde byla dětská ozdravovna, po ukončení její činnosti a převodu do správy muzea byla provedena v letech 1999 až 2004 celková rekonstrukce budovy. Muzeum zde zpřístupnilo Studijní expozici nábytku 19. až 20. století ze sbírky UPM, expozici kovaných železných prací (Mříže, klíče, zámky), expozici hraček (Angličáky Matchbox a 1+1 pro panenky) a pořádá zde další výstavy hraček ve spolupráci s městem i tradiční letní festival hračky z přírodních materiálů Hračkobraní. V objektu je přístupná též expozice Městského muzea, které je zde v nájmu.

Dům U Černé Matky Boží



Muzeum na základě smlouvy se Státním fondem kultury (nájemné hrazeno ve výši 20% ze vstupného) v objektu od roku 2015 provozuje ve 3. a 4. patře expozici Český kubismus, která představuje stylové a ideové propojení kubistických projevů v českém užitém umění, malbě, plastice i architektuře. Muzeum využívá též prostory pro dočasné výstavy a edukační programy v 5. a 6. podlaží budovy. Pořádá zde cykly přednášek a komentovaných prohlídek, v plánu jsou tematické výstavy spjaté s fenoménem českého kubismu i dalšími tématy.

Galerie Josefa Sudka na Úvoze



Prostory umělcova bytu v hradčanském domě U Luny (Úvoz 24), v němž Josef Sudek žil a pracoval od roku 1959 až do své smrti, převzalo muzeum do užívání v roce 1989 a roku 1995 zde zpřístupnilo Galerii Josefa Sudka (nájem MČ Praha 1). Muzeum jako vlastník rozsáhlé umělcovy fotografické pozůstalosti pořádá v autentických prostorách bytu komorní fotografické výstavy spjaté jak s dílem tohoto legendárního fotografa, tak s tvorbou jeho žáků, následovníků a dalších.

Brandýs nad Labem – objekt pivovaru

UPM v průběhu rekonstrukce historické budovy a výstavby Centrálního depozitáře využívalo tento objekt jako sklad svezeneho výstavního fundusu, mobiliáře a zejména jako depozit knihovního fondu. Jedná se sice o objekt se značnou historickou hodnotou a zapsanou kulturní památku, ale pro jeho budoucí využití jakýmkoli jiným způsobem by byla nutná jeho celková rekonstrukce. V souvislosti s dokončením Centrálního depozitáře a rekonstrukce historické budovy jsou postupně prostory pivovaru vyklíženy, po dokončení této akce bude objekt pro UPM dále nevyužitelný. Na základě dohody s NTM, které má o budovu zájem, bude uzavřena smlouva o převodu. Pro UPM by to znamenalo nejen snížení celkové hodnoty investičního majetku, ale též snížení budoucích provozních výdajů.

Sklad Stehelčeves

Objekt získán převodem od Národního technického muzea v roce 2015 k uložení nesbírkového materiálu vyklizeného z historické budovy před rekonstrukcí. Po převzetí objektu bylo zjištěno, že použitý stavební materiál se již rozpadá a ohrožuje zdraví osob tam se případně pohybujících. Jelikož sklad bude nadále využíván, je nutné plánovat stržení objektu a zpracovat projekt výstavby jednoduché montované haly. Toto je druhým podstatným úkolem UPM. Tento objekt totiž slouží pouze pro uskladnění pomocného materiálu (výstavní fundus, materiál pro restaurátorské oddělení apod.). Centrální depozitář je pro daný účel zcela nevýhodný, protože by bylo zbytečným luxusem skladovat tento pomocný materiál v klimatizovaném prostředí. Stejně nevýhodné by bylo skladování těchto materiálů v budovách v Chlumíně a Brandýse nad Labem, protože údržba těchto kulturních památek je mnohonásobně nákladnější než údržba ocelokolny. Po upřesnění možností a nákladů proto podáme investiční stavební záměr na tuto akci.

Chlumín

Objekt zámku, v němž muzeum provozovalo depozitář nábytku, byl roku 2017 vyklizen a připraven k předání Úřadu pro zastupování státu. Během roku 2018, kdy se nepodařilo pro objekt nalézt ve spolupráci s OMG MK ČR další využití, jsme se rozhodli navrhnout nový obsah a zadali ke zpracování předběžný investiční stavební záměr. Náplní by bylo Muzeum dětského světa (Muzeum rodinné a dětské zábavy).

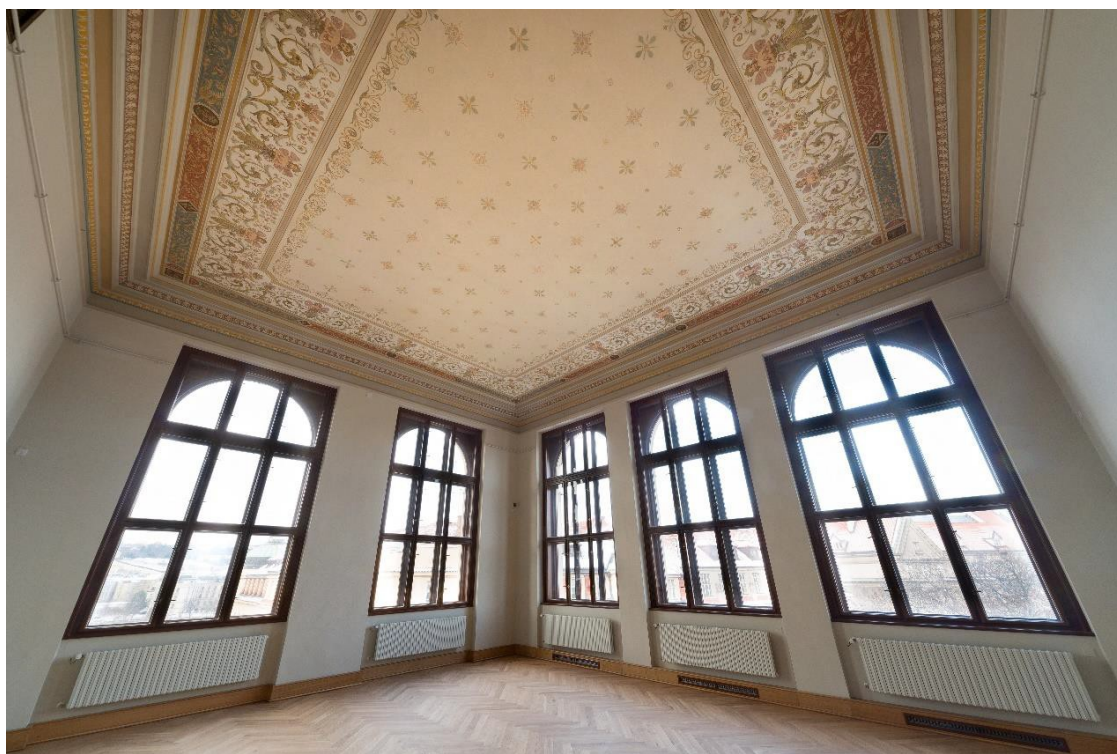
3. SWOT analýza

Silné stránky	Slabé stránky
- Atraktivita lokace HB UPM v historickém jádru (neplatí pro objekty mimo Prahu) - Potenciál tradice a kontinuity muzea v rámci ČR - Kvalita a rozsah sbírek - Rekonstruovaná historická budova plně přístupná veřejnosti - Výstavní sály vybavené vyspělou technologií - Schválený investiční záměr na roky 2017-2020 (tvorba expozic) - Centrálně řízený informační systém - Vstřícné nové vstupní prostory přes zahradu - Dostatečný prostor pro edukační činnost - Multifunkční sál pro vztahy k veřejnosti/ možnost příjmu - Fungující kavárna pro veřejnost - Fungující obchod s nabídkou adekvátního zboží - Fungující moderní centrální depozitář - Uložení sbírek spojené s novým systémem evidence - Péče o sbírky ve vybavených restaurátorských ateliérech	- Zajištění chodu muzea pro veřejnost interními zaměstnanci/ kapacita - Odborné zajištění chodu vyspělé technologie/ náklady - Možnost finančního plánování v rámci systému PO - Omezený fond na nákup knih do knihovny - Interní komunikace mezi HB a CD - Zkrácené pracovní úvazky na odborné pozice/z finančních důvodů - Vysoké náklady na stavbu výstav/ nutnost kategorizace - Nedostatečný systém odměňování ve mzdové sféře - Obtížné vytváření pracovních týmů na projekty (práce na smlouvu) - Nedůsledné využívání nástrojů propagace muzea jako je marketing, udržování kontaktů se zájmovými sférami - Vysoká administrativní náročnost činností

- Vědecko-výzkumné pracoviště / statut výzkumné organizace / odbornost zaměstnanců - Aktivní výstavní a publikační činnost - Odborná veřejně přístupná knihovna - Spolupráce všech složek s domácími institucemi (univerzity, školy, muzea a další) - Mezinárodní kontakty a zapojení (ICOM, AAD, Muscon a dal.) - Uplatnění sbírek pro samostatné expozice (Český kubismus ČMB), muzeum textilu (Dvůr Králové), expozice na zámcích a další	- Neodpovídající a nejednotné IT vybavení - Věková struktura zaměstnanců na některých klíčových pozicích
Příležitosti	Hrozby
- Nový organizační řád s ohledem na dvě pracoviště a zvýšenou agendu muzea - Vytvoření metodického Centra designu UPM - Větší nabídka programu pro veřejnost / posílení příjmů muzea - Osamostatnění a posílení edukační a lektorské činnosti (povolání muzejní edukátor) - Spolupráce s Hospodářskou komorou /Memorandum - Spolupráce s UMPRUM / Memorandum	- Fluktuace zaměstnanců centrálně vybrané firmy na ostrahu - Dtto v zajištění dozorců pro expozice a jejich informovanosti, loajálnosti k muzeu - Zatížení v administrativních úkonech v odborné práci/věda a výzkum - Nemožnost dlouhodobě plánovat projekty vzhledem k systému stanovených ročních rozpočtů - Neposílení kapacity o další osobu pro muzejní edukaci

- Spolupráce s UHS / pořádání VI. sjezdu historiků umění 2018 - Spolupráce s FF UK na programech a vzdělávání studentů dějin umění - Možnost hledání finančních partnerů pro jednotlivé akce/reciprocita - Možnost pořádání národních setkání (ICOM) - Možnost pořádání mezinárodních setkání (Light and Glass) - Možnost dalšího vzdělávání všech odborných zaměstnanců včetně restaurátorů, možnost účastnit se odborných seminářů a kongresů v Čechách i v zahraničí	- Nedostatek fondů na akvizice sbírek /vyčerpání rezervního fondu - Nedostatečná kapacita zaměstnanců pro zajištění všech činností/ - Omezené finance na propagaci = nízká návštěvnost výstav a expozic
---	---

4. Hlavní strategické oblasti a cíle rozvoje UPM pro období 2018-2023



4.1 Revitalizace historické budovy a zpřístupnění expozic

Generátorem všech muzejních aktivit pro nadcházející období bude dokončení revitalizace historické budovy muzea a její zpřístupnění v plném rozsahu programové náplně, završené realizací stálých expozic vývoje uměleckého řemesla, užitého umění, fotografie a designu. Muzeum nabídne atraktivní výstavní a expoziční program mezinárodní úrovně, schopný konkurovat obdobným sbírkovým institucím v zahraničí (Vídeň, Berlín, Mnichov, Hamburk, Barcelona či Londýn). Prezentace zhodnotí světově unikátní muzejní fondy (například sbírky skla, secese, kubismu a funkcionalismu či české fotografie) a současně bude aplikací jejich dlouholetého výzkumu. Na rozdíl od předchozích muzejních expozic, sledujících buď tradiční stylové členění (expozice z roku 1985) nebo materiálové hledisko (Příběhy materiálů z roku 2000), je koncepce nových expozic založena na tematických oddílech, přibližujících prostřednictvím unikátních uměleckohistorických objektů bohatou šíři kulturně sociálních a antropologických kontextů a situací, do nichž užité umění a design vstupují jako významný faktor utváření předmětného světa a hmotné i vizuální kultury. Zajištěn bude vysoký standard

vybavení a návštěvnický komfort s kvalitními službami a doprovodnými programy, které posílí návštěvnost a ekonomické efekty pro příjmovou stránku muzea. Realizace expozic se bude odvíjet od investičního záměru (č. 134V124000012), zpracovaného na počátku roku 2017 a schváleného zřizovatelem po úpravách v říjnu 2017, který definuje postup zpřístupnění historické budovy po jednotlivých etapách, dělených časově i věcně (viz bod 5.4). Použity budou jak investiční, tak neinvestiční zdroje ve výši kolem 80 milionů Kč. Celkové investiční náklady na zprovoznění celé stálé expozice k polovině roku 2020 budou činit více než 28 milionů Kč. Realizací bude veřejnosti zpřístupněno cca 2360 metrů čtverečních výstavní plochy pro stálé expozice a více než 600 metrů čtverečních plochy určené pro další výstavní projekty. Oproti stavu před rekonstrukcí historické budovy tak bude UPM moci prezentovat několikanásobně vyšší počet sbírkových předmětů na ploše 2,5x větší.

4.2 UPM jako ústřední metodické a koordinační pracoviště pro oblast designu a užitého umění

Centrum pro design a užité umění

Společensky klíčovou strategickou oblastí, stále významnější pro další rozvoj muzea i celého oboru dějin umění, bude metodická podpora designu jako důležité součásti kulturního a kreativního průmyslu. Muzeum se v rostoucí míře účastní práce na koncepci státní reprezentace a na realizaci kulturní politiky v této oblasti (včetně mezinárodních přehlídek), zprostředkovává kontakt mezi kvalitním návrhem a výrobou v tradicích poslání muzea, povzbuzuje aktivní zájem veřejnosti o kvalitu designu, a tím i životního stylu. Podílí se na činnosti pracovní skupiny MK, která má v rámci grantového projektu EU zpracovat Strategii rozvoje a podpory kulturních a kreativních průmyslů v ČR na období 2020-2025.

K systematickému naplňování těchto strategických cílů muzeum zřídí v roce 2018 metodické Centrum pro design a užité umění jako ústřední metodologické, výzkumné a koordinační pracoviště. Svým působením naváže na dřívější Design Centrum ČR a bude partnerem jak pro instituce státní správy, tak pro muzejní pracoviště a občanské a profesní iniciativy, jimž bude poskytovat odbornou pomoc i osvětovou a informační podporu. Centrum je zamýšleno jako součást metodických center, která zřizuje MK ČR. Činnost centra bude zaměřena na komplexní problematiku designu jako klíčového odvětví kulturních a kreativních průmyslů, a to v kooperaci s dalšími metodickými centry v ČR: jako plodná se jeví především potenciální spolupráce s Muzejním centrem konzervace (MCK) při Technickém muzeu v Brně, Centrem pro rozvoj

muzejní pedagogiky a práce muzeí se zdravotně postiženou mládeží (CRMP) při Moravském zemském muzeu a Metodickým centrem pro informační technologie v muzejnictví (CITeM) rovněž při Moravském zemském muzeu. V oblasti problematiky muzejních prezentací designu se nabízí rovněž kooperace s Centrem nových strategií muzejní prezentace (CENS) při Moravské galerii v Brně.

Centrum připraví koncepci české státní účasti na mezinárodní přehlídce designu Triennale di Milano v roce 2019 a bude se podílet na její realizaci (společně se zahraničním odborem MK, MZV a Českým centrem v Miláně), bude spolupracovat na cenách Czech Grand Design (Cena Ministerstva kultury), na soutěži Studentský design a dalších. Podnětem k dalšímu inovativnímu rozvoji této oblasti kreativního průmyslu bude též aktivní využití Memoranda o spolupráci UPM s Hospodářskou komorou ČR.

Strategické cíle UPM v této oblasti a činnost Centra designu a užitého umění UPM podrobněji konkretizuje muzejní Koncepce rozvoje a podpory kulturních a kreativních průmyslů (předložená v roce 2018 zřizovateli), která postihuje roli muzea v systému rozvoje a podpory KPP a stanovuje nástroje, podmínky a dílčí kroky realizace v daných oblastech pro období do roku 2023.

4.3 Dlouhodobý rozvoj výzkumné organizace a hodnocení vědecké práce

V souladu s novou Metodikou hodnocení výzkumných organizací, schválenou vládou ČR v únoru 2017, se muzeum jako výzkumná organizace zaměří na efektivitu základního a aplikovaného výzkumu realizovaného UPM v oblasti dějin užitého umění a designu. Klíčovým kritériem pro poskytnutí podpory bude hodnocení odborné kvality výsledků, výkonnosti pracovišť a jednotlivců i společenské relevance výzkumu. Cílem bude především navýšení podpory výzkumných projektů s vysokou mírou vědecké excelence a společenského přínosu. K tomu budou vypracovány v průběhu roku 2018 postupy interního hodnocení a externích oponentur, společně se stanovením prioritních směrů a projektů výzkumu ve střednědobé koncepci VaV na období 2019-2023 (bude součástí nové fáze evaluace UPM jako výzkumné organizace v roce 2018). Výrazněji budou podpořeny interdisciplinárně založené projekty i spolupráce s pracovišti vysokých škol, Akademie věd a s mezinárodní odbornou komunitou. K tomu bude účelně využita jak institucionální podpora DKRVO, tak grantové programy NAKI, GAČR, TAČR či granty Evropské komise (Creative Europe).

4.4 Mezinárodní projekty spolupráce a odborná komunita

Dlouhodobá úzká spolupráce se zahraničními partnery vydobyla muzeu výjimečné postavení v oblasti kulturní diplomacie a prezentace českého umění na mezinárodním poli, zvláště mezi paměťovými institucemi. Na úspěšné zahraniční výstavní a ediční projekty, které měly pro muzeum v posledních letech i významný ekonomický efekt, je možné v budoucnu velmi dobře navázat. Cílem bude pokračovat v rozvíjení úzkých partnerských vazeb a realizaci oboustranně přínosných aktivit jak s evropskými muzei, tak s Japonskem, Čínou, USA a dalšími mimoevropskými zeměmi. K tomu přispívá i nadstandardní zastoupení muzea ve výborech a často i ve vedení mezinárodních odborných organizací (ICDAD/ICOM, AAD, společnosti Glass and Light) a zapojení do partnerských muzejních sítí (MUSCON, Bilateral Design Networks aj.). Stejně bude podporována činnost kurátorů v profesních sdruženích České republiky (Uměleckohistorická společnost, Asociace muzeí a galerií), v porotách soutěží a symposií nebo v poradních sborech galerijních a muzejních institucí.

4.5 Muzejní edukace a vzdělávání

Díky revitalizaci budovy a rozšířeným možnostem prezentace sbírek se UPM stává vyhledávaným místem muzejního vzdělávání a edukace. Navázat lze na zkušenosti z dlouholeté spolupráce muzea s Pedagogickou fakultou UK, v oblasti muzejní pedagogiky v minulosti průkopnické. Cílovou skupinou edukačních a vzdělávacích programů je nejen předškolní a školní mládež, ale ve vyšší míře než dosud také studenti středních a vysokých škol. Toto zaměření klade větší nároky na odbornou přípravu, zapojení aktuálních technologií i využití přitažlivých edukativních forem.

Obdobným úkolem je zatraktivnění expozic a doprovodných programů pro širokou veřejnost a posílení jejího vztahu ke kulturnímu dědictví a uměleckým hodnotám. Rozšíření nabídky programů si vyžádá reorganizaci a rozšíření lektorského oddělení (v roce 2018). Vítanou pomocí je prohloubené partnerství s vysokými školami, zvláště s FF UK, PedF UK, UMPRUM, KTF UK, VŠCHT a dalšími. Na základě smluv a memorand o spolupráci budou stáže studentů v UPM od roku 2018 začleněny do studijních programů škol a tito volontéři budou zapojeni jak do projektů výzkumu a vzdělávání, tak do dalších oblastí muzejní praxe (v oblasti péče o sbírky, konzervace a restaurování, správy a evidence, informačních služeb apod.). Stejně tak bude rozvíjena

spolupráce se středními odbornými školami.

4.6 Rozvojová strategie mimopražských poboček

V letech 2018 až 2023 budou koncipovány a uskutečněny následující cíle umožňující další rozvoj mimopražských poboček UPM:

1/ Kamenice nad Lipou. Pro objekt zámku bude připraven v roce 2019 ideový záměr a scénář nových historických expozic, zaměřený mj. na rod Geymüllerů (ve spolupráci s Národním památkovým ústavem, zejména s pracovištěm zámek Červená Lhota, kde je uložena převážná část sbírek této rodiny); dále bude ponechána expozice Nábytek jako umění a nadále budou pokračovat výstavy a akce zaměřené na „správnou“ hračku. Zpřístupněn bude studijní depozitář sbírky hraček. V souvislosti s tím bude patrně nutná alespoň částečná úprava prostor zámku, která si vyžádá zpracování investičního záměru, neboť UPM nebude schopno realizovat tuto akci z vlastních zdrojů.

2/ Chlumín. V souvislosti s úvahou budoucího využití sbírek UPM v dlouhodobějším horizontu došlo k rozhodnutí, že barokní objekt chráněné kulturní památky si muzeum ponechá v užívání, pokud bude podpořena zřizovatelem nová náplň, kterou jsme schopni vytvořit pro jeho další využití resp. jeho záchranu. V obci s minimální turistickou nabídkou by zaměření na dětskou a rodinnou zábavu (Muzeum dětského světa) mohlo znamenat zvýšení atraktivity i nové možnosti spolupráce s městem samotným. Zpřístupnění objektu zároveň umožní představit návštěvníkům významný sbírkový fond UPM, který by jinak zůstal uložen v depozitáři. Ideový záměr muzejní expozice bude vypracován v roce 2019.

3/ Muzeum textilu. V souvislosti se zrušením pobočky v České Skalici je připravován projekt vybudování nového textilního muzea ve Dvoře Králové věnovaného tradici textilní výroby a vývoji českého textilního tisku. K tomuto cíli je připraveno v roce 2018 uzavření Memoranda o partnerství s vedením města, na jehož základě bude v roce 2019 zahájena první fáze projektu (expozice v bývalé textilní škole); v další fázi bude jednáno o zřízení textilního muzea v objektu Mayerovy továrny, ke spolupráci je přizváno Národní technické muzeum, které by se mělo ujmout péče o textilní stroje.

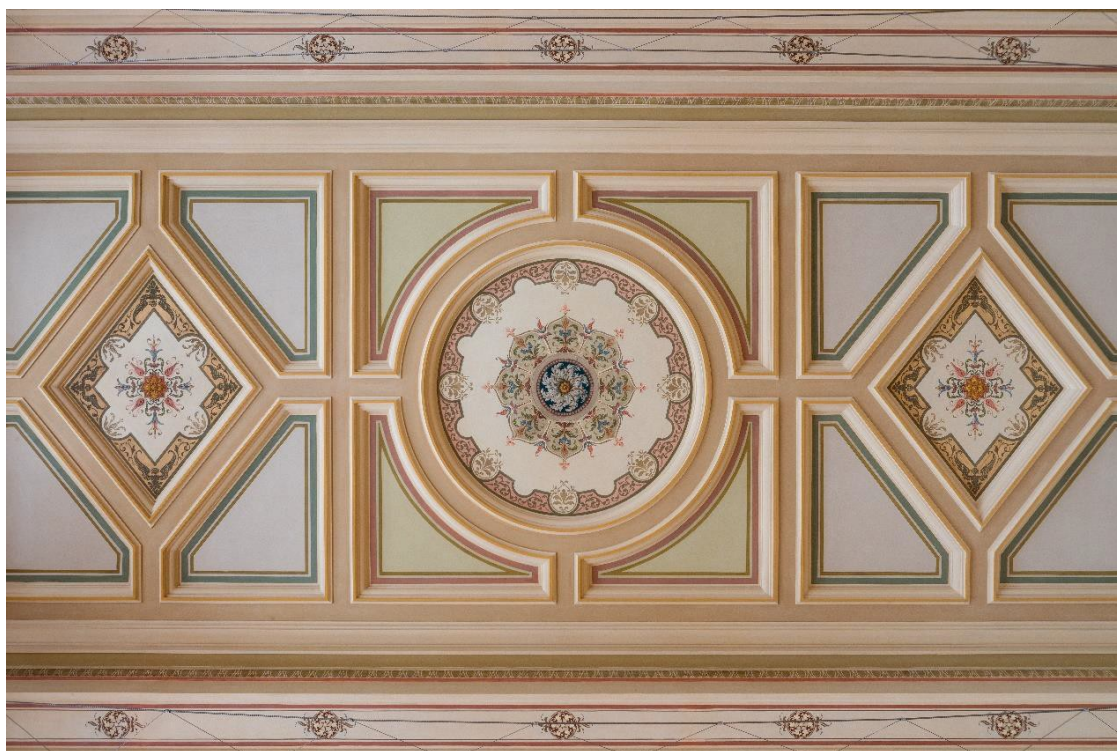
4/ Muzeum skla. Nyní v centrálním depozitáři soustředěné sbírky skla s mezinárodním významem vytvářené po celou dobu existence muzea se paradoxně staly méně přístupnými pro

širší veřejnost. Zájem ze zahraniční je enormní, neboť i v rámci podpory kreativní kultury a oživení typických zručností jsou navštěvovaným a podporovaným místem ve všech centrech tradice sklářství, například v Německu (Pasov, Faunou), Finsku (Riihimaaki), Francii či Španělsku. V Čechách jsou provozována jen menší lokální muzea (často využívající sbírky UPM). V Praze by takové muzeum bylo jasným přínosem k posílení vyzdvihovaných „českých specifik“. UPM nadále koncipuje a rozvíjí ve spolupráci s regiony případné oborové expozice dějin sklářské výroby (Kamenický Šenov, Huť František na Sázavě).

5/ Muzeum porcelánu. Ve spolupráci s městem Klášterec nad Ohří chce UPM rozvíjet a revitalizovat expozici Muzea porcelánu, umístěnou na místním zámku původně rodiny Thun-Hohensteinů, zakladatelů místní porcelánové výroby. Privatizovaná porcelánka pod touto značkou je jako jedna z posledních nepřetržitě činná. Nabízí se další součinnost v podpoře a dokumentaci tohoto kreativního průmyslu. UPM započalo v síti grantu Creative Europe/ Ceramics and its dimensions spolupráci se specializovanými muzei v Evropě, zejména Národním muzeem porcelánu v Selbu v Německu. V roce 2022 by měl být zahájen projekt spolupráce na bavorsko-české historii „bílého zlata“.

6/ Muzeum fotografie. Dlouhodobě nabízíme i záměr vybudovat pobočku UPM pro fotografii, a to nejlépe v Praze. Sběrka fotografie patří k nejvýznamnějším sbírkám UPM. V posledních desíletích byla značně rozšířena významnými nákupy a dary fotografických děl v jednotlivostech, ale i rozsáhlých konvolutech celoživotního díla, naposledy nesmírně cenným a rozsáhlým výběrem z díla Josefa Koudelky (2018).

5. Cíle rozvoje v jednotlivých oblastech činnosti a postup jejich realizace (včetně hodnocení)



5.1 Sbírkotvorná činnost 2018 až 2023

Vybudování nového Centrálního depozitáře UPM podstatně ovlivňuje další směry sbírkotvorné činnosti muzea. Dříve omezené úložné prostory v minulosti často zabraňovaly akvizicím, neboť rozměrnější předměty (zejména nábytek) nebylo kam uložit a stejně tak nebyla dostatečná kapacita restaurátorských pracovišť. Podobným impulsem pro akviziční činnost se stanou plánované výstavní aktivity v historické budově, vycházející z výzkumné činnosti a úzce související s novými zisky do sbírek, jejich odborným zpracováním a prezentací.

Základním cílem historických sbírek budou akvizice významných chybějících článků sbírkové skladby, podstatných pro doplnění stávajících muzejních souborů, jejich zkvalitnění a zároveň posílení jejich výstavní atraktivity. Vzhledem k limitovaným finančním možnostem budou při nákupech velmi podstatnými aspekty jak výjimečnost

předmětů, jejich přínos pro vědecké poznání a výpovědní hodnotu sbírkového celku, tak vystavitelnost nových akvizic a jejich uplatnění s ohledem na plánované výzkumné a s nimi spojené výstavní či expoziční projekty. Podobně tomu bude v akviziční činnosti zaměřené na moderní a současné umění a design. Důležitým úkolem bude rozšíření akvizičního zájmu o dosud nedostatečně sledované oblasti. Vedle klasických uměleckořemeslných disciplín se pozornost zaměří kupříkladu na soudobou experimentální tvorbu, pohybující se na pomezí řemesla, designu a užitého i volného umění. Muzeum bude zároveň sledovat široké spektrum designérské produkce současných českých firem, včetně oblasti průmyslového a produktového designu. Aktivitu v těchto oblastech posílí nově založené Centrum designu UPM, propojené se samostatným sbírkovým oddělením. Jeho činnost přispěje k významnému obohacení sbírkotvorných strategií muzea, k rozšíření spektra sbírek i výzkumu a rovněž k vytvoření nových komunikačních platforem (online databáze, workshopy, putovní výstavy, prezentace na sociálních sítích), které budou mít vedle osvětových a propagačních cílů též sbírkotvorný přínos. Toto téma úzce souvisí s programem Kreativní kulturní průmysl, stanoveným vládou na příští léta.

Detailní strategii akviziční činnosti jednotlivých sbírek UPM podrobněji stanovuje střednědobá koncepce sbírkotvorné činnosti na pětileté období pro léta 2015 až 2020, schválená v roce 2016. K její realizaci bude v následujícím období zejména nezbytné:

- aktivně vyhledávat výjimečné a pro sbírku významné předměty jak na domácím, tak na zahraničním trhu, včetně aukčních nabídek (cenově často překvapivě dostupných);
- uplatňovat akviziční efekty výzkumných projektů, vedoucích k identifikaci unikátních artefaktů, doložení jejich autenticity, k určení autorství a provenience, a v neposlední řadě k oboustranně přínosné spolupráci s vlastníky;
- v návaznosti na odborné zpracování sbírek identifikovat „bílá místa“ ve sbírkové skladbě i obecně v přístupech uměnovědného oboru; soustředit se na akviziční priority a s podporou odborné a laické veřejnosti prosadit jejich získání do státní sbírky (např. kolekce kubistického designu z majetku Nadace českého kubismu, v plánu akvizic 2018-2020);
- zvyšovat náročnost expertního posouzení, včetně technologických analýz, a při

posuzování uměleckých děl důsledně zkoumat autenticitu, umělecký význam a přínos akvizice pro výzkum, kvalitu sbírky, edukaci apod.; k tomuto účelu zapojit širší okruh externích specialistů do procesu hodnocení (průběžně);

- systematicky využívat kontaktů s umělci a výrobci pro získání současné produkce, rovněž prostřednictvím pořádaných výstav, soutěží, symposií či přehlídek designu (Czech Grand Design, IGS, Mezinárodní sympozium keramiky Bechyně a další);
- efekty sbírkotvorné činnosti (zvláště zajímavých akvizic) promítnout do prezentační činnosti, propagace, marketingu i do výukových a edukačních programů (průběžně);
- účinně využít státní podporu akviziční činnosti a zároveň hledat další zdroje (sponzorské prostředky, dary, crowdfunding, podpora Společnosti přátel UPM a dalších subjektů).

Nástroje hodnocení sbírkotvorné činnosti: posouzení poradním sborem (1-2x ročně), expertní posudky, komise MK pro ISO/C a periodické výstavy přírůstků (v pětiletých či desetiletých intervalech).

Indikátorem výsledků bude počet získaných předmětů (nákupů a darů), jejich kvalitativní parametry, objem vynaložených finančních prostředků.

5.2 Evidence a péče o sbírky

Evidence sbírek

Cílem koncepce evidence sbírek v Centrálním depozitáři v letech 2018 až 2020 je zautomatizovat proces evidence a zahrnout jej do komplexního systému práce se sbírkou. V tuto chvíli je do rutinního provozu zaveden elektronický nástroj pro evidenci Museion, nicméně jde o první krok v rámci zefektivnění procesů práce se sbírkou, kdy bude probíhat implementace konzervátorských zpráv, condition reportů či výpůjčních smluv. Model propojení základních modulů evidence a správy sbírky (přírůstková kniha, katalog, konzervace a restaurování, prezentace), do nichž mají přístup dle svých práv všichni odborní pracovníci, umožňuje zvýšení kvalitativní úrovně evidenčních a digitalizovaných záznamů, protože všechny potřebné informace mohou zainteresované osoby využívat při práci se sbírkovými předměty (např. restaurátor získá údaje pro stanovení postupu ošetření,

kurátor využije restaurátorem zjištěné informace pro odborné zpracování nebo při přípravě výstavy najde potřebné předměty v jiných databázích). V rámci tříletého horizontu by mělo dojít k intenzivní integraci sbírek do národního portálu eSbírky.cz a portálu Europeana. Nedílnou částí je i zapojení do marketingu a prezentace sbírky prostřednictvím publikací a katalogů, včetně provázanosti na evidenční systém (QR kódy apod.). K těmto cílům budou prováděny následující kroky a postupy:

- v návaznosti na nové uložení a klasifikaci sbírek aktualizovat v období 2018 až 2019 evidenční záznamy (kontrola a obnova dat, záznamy lokace, poškození); provést revizi sbírkových metadat; dokončit závěrečnou fázi inventarizace sbírkových fondů podle zák. 122/2000 Sb. (2019-2020);
- vypracovat metodiku správy digitálního obsahu a jeho využití; vypsát výběrové řízení na systém evidence sbírky UPM včetně spuštění mobilní verze (2018);
- provést aktualizaci dokumentů upravujících pravidla tvorby, uchovávání, evidence, zpracování a inventarizace sbírky (Depozitární řád, Řád pro správu, evidenci a ochranu sbírek a Badatelský řád, 2018);
- zajistit audit personálního materiálového zajištění procesů evidence a digitalizace v UPM (2018);
- vyřešit problematiku uložení dat digitalizačního pracoviště – fotografického ateliéru, provést revizi jejich ochrany (2019);
- zajistit automatizaci exportu a propojení evidence sbírky s konzervátorskou zprávou; dokončit nastavení manažerského přístupu k systému evidence (analýza a statistiky);
- provést masivní integraci sbírkových dat UPM do eSbírek.cz a Europeany (2019);
- řešit možnost automatizace hlášení do CES (odvislé od systému MK) (2020);
- zpřístupnit prezentaci digitalizovaných objektů a sbírek prostřednictvím on-line aplikací a virtuálních výstav jak v rutinním provozu, tak ve vazbě na pořádané výstavy a expozice; sdílet tato data se zahraničními uměleckoprůmyslovými muzei (2019-2020);
- přistoupit ke spuštění pilotního systému licencování digitálních kopií (2020);
- zahájit proces akreditace stávajícího pracoviště dokumentace sbírek na specializovaný

archiv podle zákona č. 499/2004 Sb., personálně a materiálně toto specializované odborné pracoviště zajistit tak, aby se mohlo věnovat získávání, zpracování, ochraně a zpřístupňování archivních dokumentů vypovídajících o vývoji uměleckého řemesla a designu (2019-2020);

- nadále spolupracovat s dalšími odbornými institucemi na identifikaci provenience sbírkových předmětů, přijatých do sbírek muzea v důsledku společenských změn (např. spolupráce s Centrem pro dokumentaci majetkových převodů kulturních statků obětí II. světové války, o.p.s. či evidencí Národního památkového ústavu);

Kontrolní nástroje: interní audit procesů evidence a digitalizace, inventury a revize sbírek, kontrola dat/metadat.

Klíčové indikátory: počet digitalizovaných předmětů (textová a obrazová data), počet inventovaných předmětů, objem digitálních dat, počet on-line zpřístupněných předmětů.

Restaurátorské oddělení

Hlavním úkolem restaurátorského oddělení je příprava a restaurování exponátů na plánované krátkodobé výstavy a stálé expozice v muzeu, ale také na plánované zápůjčky pro výstavy jiných institucí domácích i zahraničních. Zároveň restaurátoři připravují každoročně podklady pro žádosti o dotace z programu ISO, nutné zejména pro náročné externí restaurování.

Díky vysokému standardu současných pracovišť je umožněna větší popularizace péče o kulturní dědictví a spoluúčast na výchově zájemců ze středních a vysokých škol, či jiných muzejních pracovišť. Tradičně probíhají praxe studentů odborných škol, a to jak formou přímé výuky na školách, vedením praxí studentů v restaurátorských ateliérech nebo prováděním exkurzí v dílnách. Započne užší spolupráce s nově akreditovaným oborem konzervace materiálů na Vysoké škole uměleckoprůmyslové v Praze, který by měl napomoci i dalším muzejním pracovištím k posílení této specifické odbornosti. Restaurátoři v rámci své činnosti také popularizují obor formou pravidelných přednášek pro laickou i odbornou veřejnost.

Z hlediska koncepce rozvoje je zásadním bodem personální rozšíření restaurátorského

oddělení. V současné době je pro pět dílčích oborů rozdělených dle restaurovaného materiálu celkem 15 restaurátorů, ale pouze necelých 9 pracovních úvazků. Cílem je, aby každý obor měl alespoň 2 až 3 restaurátory na plný úvazek. Každý materiálový obor si vyžaduje další dílčí specializace (např. ateliér restaurování dřeva = umělečtí truhláři + pozlacovač, ateliér restaurování silikátů = sklo, keramika, porcelán, ateliér restaurování papíru = fotografie, grafika, knihy atd.). V současnosti není téměř možnost se jednotlivě zastupovat, restaurátoři pracují výhradně na základě požadavků z jednotlivých sbírek či výstavního oddělení a na dlouhodobou koncepční činnost již nezbývá čas.

Dalšími úkoly v péči o sbírky bude:

- rozšíření týmu restaurátorů o pozici technologa/chemika na plný úvazek do nově vzniklých laboratoří v Centrálním depozitáři, který by pro celé restaurátorské oddělení zpracovával rozbory, průzkumy a analýzy, potřebné k upřesňování materiálů, technologií a postupů (2019);
- zajištění adekvátního přístrojového dovybavení laboratoří podle požadavků jednotlivých restaurátorských pracovišť v Centrálním depozitáři (2018-2019);
- v souvislosti s tím posílení finančních prostředků na soudobé konzervační materiály a pracovní pomůcky, na další vzdělávání restaurátorů s možností účastnit se odborných seminářů a kongresů v Čechách i v zahraničí a na nákup obalového úložného materiálu nutného ke správnému uložení sbírkových předmětů (průběžně).

Nástroje a indikátory hodnocení: počet restaurovaných a konzervovaných sbírkových předmětů, objem prostředků, míra zapojení oddělení do výzkumných a výstavních projektů, úspěšnost dotací z programů MK a dalších.

5.3. Vědeckovýzkumná činnost

Stav vědeckovýzkumné práce UPM

Uměleckoprůmyslové museum v Praze je od roku 2010 výzkumnou organizací ve smyslu zákona č. 110/2009 Sb. Díky tomu oblast vědeckého výzkumu získala ve struktuře hlavních

úkolů UPM pevné a v mnoha ohledech klíčové postavení. Pozitivně k jejímu rozvoji přispěla institucionální podpora na dlouhodobý koncepční rozvoj výzkumné organizace, poskytovaná UPM od roku 2010. V hodnocení prováděném vládní Radou pro výzkum, vývoj a inovace muzeum vykazovalo v období 2010-2017 trvale rostoucí počet uznaných vědeckých výsledků (knižních publikací, vědeckých článků, kapitol v knize a certifikovaných metodik) a stejně tak výše bodového ocenění vzrostla za toto období zhruba desetinásobně, což poukazuje na rostoucí kvalitu a efektivitu odborné práce muzea.

Tyto výsledky, dosahované početně nevelkým kolektivem odborných pracovníků, se odrazily v nárůstu finanční podpory poskytované RVVI. UPM se tak zařadilo mezi nejúspěšnější výzkumné organizace rezortu kultury se zaměřením na výlučně humanitní obory. Ty přitom mají v některých kategoriích hodnocených výstupů ztíženou pozici ve srovnání například s obory přírodovědnými. Limitujícím faktorem bylo personální zajištění výzkumu, omezené systemizací míst, a kromě toho ztížení podmínek vědecké práce v době, kdy hlavní úsilí bylo zaměřeno na náročné stěhování muzejních fondů (včetně odborné knihovny a archivu), výstavbu depozitáře a rekonstrukci historického sídla muzea.

Přes tyto obtíže byly v uplynulých letech realizovány náročné výzkumné a ediční počiny, jako například vydání souborných dějin českého designu (*Design v českých zemích 1900-2000. InSTITUTE českého designu*, Praha 2016). Každoročně bylo muzeem ve spolupráci s externími nakladateli vydáno kolem desítky odborných publikací, obvykle katalogů výstav nebo svazků publikovaných v rámci dvou edičních řad UPM.

Potěšujícím aspektem byl nárůst vydaných zahraničních publikací muzea a rovněž uplatnění vědeckých studií v renomovaných mezinárodních časopisech (*Journal of Glass Studies*, *Studies in Conservation*, *Umění*, *Jahrbuch des Kunsthistorischen Museums Wien*). Uspokojivým indikátorem byl též objem účelové podpory výzkumu poskytnuté na řešení grantových projektů GA ČR, NAKI, Norských fondů a Evropské komise. V letech 2010-2017 bylo muzeum řešitelem více než deseti těchto grantových projektů, z toho např. dvou rozsáhlých grantů programu aplikovaného výzkumu NAKI (*Vzdělávání v oblasti kulturní identity národa se zaměřením na muzea, galerie a školy; Panelová sídliště v České republice jako součást městského životního prostředí: Zhodnocení a prezentace jejich obytného potenciálu*). O plnění dlouhodobých cílů VaV svědčí nejen počet výstav, přednášek či odborných publikací, ale i respektované postavení muzea mezi ostatními uměnovědnými

pracovišti.

Hlavní cíle a úkoly 2018 - 2023

UPM je ústředním výzkumným pracovištěm provádějícím základní a aplikovaný výzkum v oblasti dějin českého a zahraničního užitého umění, designu, knižní kultury, fotografie a oděvní tvorby. Muzeum odborně spravuje a vědecky zpracovává umělecké sbírky a výsledky své vědeckovýzkumné práce prezentuje prostřednictvím odborných publikací, výstav a expozic, přednášek a dalších kulturně výchovných akcí.

Cíle a úkoly v oblasti vědeckovýzkumné práce vyplývají ze statutu výzkumné organizace. Základní kritéria posuzování efektivity výzkumu stanovila nejnověji Metodika hodnocení výzkumných organizací a hodnocení programů účelové podpory výzkumu, vývoje a inovací, schválená vládou ČR v únoru 2017. V souladu s tímto systémem hodnocení bude klíčovým cílem podpořit kvalitu a konkurenceschopnost vědecké práce, uplatňovat principy interní kontroly výsledků a v souvislosti s tím optimalizovat účinné a motivující zacílení prostředků institucionální podpory.

Pro koncepční rozvoj výzkumné práce je potřebné v následujícím období 2018-2023 realizovat především následující cíle:

- zaměřit činnost v souladu s programem Národní politiky výzkumu, vývoje a inovací na léta 2016 až 2020 (přijat 2016), zvláště s ohledem na efektivní šíření a využívání poznatků výzkumu a na plnění programových priorit zaměřených na kulturní výzvy společnosti v ČR - hodnoty občanské společnosti, kulturní identita a tradice, kreativní průmysl (textilnictví, sklářství atd.), udržitelný rozvoj; v souladu s tím definovat prioritní oblasti výzkumu v UPM (2018);
- naplňovat podmínky statutu výzkumné organizace, vyžadujícího mj. reinvestování zisku do vědy a výzkumu a veřejnou přístupnost výsledků vědeckovýzkumné práce, včetně podávání informací o těchto výsledcích na webových stránkách a dalších informačních sítích; dokončit inovaci webových stránek UPM s přehledem grantových projektů a výsledků, profily řešitelů, bibliografiemi apod. (2019);
- realizovat cíle Dlouhodobé koncepce rozvoje výzkumné organizace UPM na léta 2019-2023, schválené MK ČR v říjnu 2018, v níž je konkretizováno zaměření výzkumu na 10

dlouhodobých tematických úkolů z oblastí dějin užitého umění, designu a fotografie, a to s přesně definovanými a časově určenými výstupy (36 publikačních výsledků základního výzkumu, 12 výstav a 1 specializovaná mapa, 2019-2023);

- implementovat vládní *Metodiku hodnocení výzkumných organizací 2017+* do systému a interních norem vědeckovýzkumné práce muzea (během 2018), zvýšit efektivitu výstupů v oblasti VaV podle tohoto hodnocení, posílit systém osobní odpovědnosti a odměňování za výsledky odborné práce podle hodnotitelných výstupů (2018);
- vytvořením interních systémů hodnocení podpořit projekty s vysokou mírou vědecké excelence, mezinárodním významem a možnostmi veřejného uplatnění výsledků formou výstav, publikací, metodik, památkových postupů apod. (průběžně);
- k posílení koncepčního plánování a administrace oblasti VaV podle nové Metodiky hodnocení vytvořit v UPM samostatné oddělení výzkumu s pozicí vědeckého tajemníka a koordinátora VaV (2018);
- podporovat transfer poznatků získaných základním výzkumem dějin užitého umění a designu (včetně výzkumu životního stylu) do všech oblastí sbírkotvorné, výstavní, vzdělávací a edukativní činnosti UPM (průběžně);
- dokončit přípravu obsahového a technického scénáře nové stálé expozice užitého umění od středověku po současnost, plánované pro 4. a 6. NP historické budovy UPM, s významně rozšířenou prezentací designu, ateliérové tvorby a fotografie 20. a 21. století, včetně nejaktuálnějších trendů v „laboratořích tvorby“ a studijním centru Jana Kaplického pro architekturu a design, které vychází z delší dobu projednávaného daru a nákupu z pozůstalosti architekta (2018-2019, realizace 2020);
- vypracovat libreta a scénáře expozic Muzea textilu ve Dvoře Králové a zámku Kamenice nad Lipou (2019); připravit ideový záměr a libreto expozičního využití barokního zámku Chlumín (2019-2020);
- posilovat odborné postavení sbírek UPM tak, aby se profilovaly jako specializovaná vědecká pracoviště pro danou oblast výzkumu, s výhledem transformace na samostatná muzea podřízená generálnímu ředitelství, a s ambicí plnit funkci garanta dané problematiky jak na domácím poli, tak ve vztahu k zahraničí (průběžně);

- prostřednictvím nově založeného metodického Centra designu se stát garantem národního výzkumu designérské tvorby, šířit poznatky a poskytovat metodickou pomoc formou publikací, sociálních sítí, webových aplikací (Design on-line) a dalších aktivit orientovaných jak k veřejnosti, tak k výrobní sféře (soutěže, informační systémy apod.); využít výzkum designu jako významné součásti kulturního a kreativního průmyslu pro zvýšení „ratingu“ odborné práce v oblasti věd o umění, obhájení jejich sociálních a ekonomických přínosů ve vazbě na veřejnou podporu (průběžně);
- rozvíjet publikační platformy pro oblast dějin užitého umění a designu, mj. vydáváním edice *Kontexty* (pojednávající širší kontextuální souvislosti a prameny dějin designu a životního stylu), edice *Design – Profily – Osobnosti* (monografické zpracování tvorby osobností českého designu), ediční řady průvodců sbírkami a založením periodického *Bulletinu UPM* (2019); usilovat o internacionalizaci výzkumu jeho publikováním v cizojazyčných publikacích a časopisech a prezentací výsledků na mezinárodním fóru, včetně účasti v mezinárodních vědeckých databázích (2018-2020);
- podporovat další zvyšování kvalifikace a mobility odborných sil prostřednictvím grantových studijních pobytů, evropských vzdělávacích programů i v rámci doktorandského studia; využít zapojení externistů a stážistů do systému interních grantů podpořených IP DKRVO, s posílením interdisciplinárního výzkumu a možnostmi mezioborové spolupráce a výměny informací;
- nadále napomáhat přínosné participaci pracovníků muzea na aktivitách domácí a mezinárodní odborné komunity (UHS, AMG, AV ČR), včetně účasti na zahraničních konferencích a workshopech (ICOM, Muscon, Attingham Trust, Glass and Light aj.), rozvíjet strategické partnerství s vysokými školami a Akademií věd na základě uzavřených smluv (2018-2020); podílet se na přípravě a organizaci VI. Sjezdu historiků umění konaného v UPM (září 2018);
- aktivně usilovat o finanční podporu v rámci grantových programů základního a aplikovaného výzkumu vyhlášených MK (program NAKI), GAČR, TAČR, Norskými fondy, Evropskou komisí a dalšími; - vyhledávat možnosti vícezdrojového financování výzkumu, kombinovat prostředky státní dotace, účelové a institucionální podpory a fundraisingu i příjmových aktivit zprostředkovaně těžících z výstupů vědecké činnosti (prodej publikací, reprodukčních práv, výnosy typu exhibition fee, smluvní výzkum).

Nástroje hodnocení: hodnocení výsledků RVVI, evaluace OVV MK, interní normy UPM (koncepte VO a prioritní směry VaV, nakládání s výsledky výzkumu aj.).

Indikátory: počet výsledků v RIV, počet uznaných výsledků, počet bodů Hodnocení RVVI, úspěšnost grantových žádostí, objem institucionální a účelové finanční podpory VaV.

5.4 Prezentace a zpřístupňování sbírkového fondu

Klíčovým úkolem muzea pro současné období je zahájení výstavního programu v rekonstruované historické budově a příprava a otevření stálých expozic. Nové stálé expozice představí obraz vývoje evropského užitého umění od středověku až po současnost a veřejnosti zpřístupní signifikantní ukázky bohatých sbírkových fondů muzea. Na rozdíl od předchozí expozice, sledující v první řadě materiálové hledisko (Příběhy materiálů), ukáže nová, tematicky členěná expozice škálu kulturně sociálních a antropologických kontextů a situací, do nichž užité umění a design vstupují jako významný faktor utváření předmětného světa.

S otevřením první části expozice zaměřené na užité umění 13. - 21. století (ve 4. nadzemním podlaží) se počítá v roce 2019. Druhá část expozice designu 20. a 21. století, která přiblíží i současné tvůrčí proudy v proměnných „laboratořích designu“ a Centru Jana Kaplického (prezentace Kaplického knihovny, ukázky z jeho designérské tvorby, informační servis současné tvorby), bude zpřístupněna v roce 2020. Její součástí bude též prostor pro vystavování sbírek fotografie a grafického designu. Program výstav bude vycházet z odborné práce muzea, především ze střednědobých plánů vědeckovýzkumné činnosti a projektů podpořených granty. Cílem bude průběžně mapovat sbírkový fond prostřednictvím prezentací tematických, materiálových a stylových okruhů, tvůrčích osobností či institucí národního i mezinárodního významu. K otevření muzea na podzim 2017 byla zatím připravena a zpřístupněna výstava *Director's Choice/Výběr* ze sbírek UPM, která vychází z projektu londýnského nakladatelství Scala Arts & Heritage Publishers.



Dalším postupem v oblasti prezentace sbírek bude:

- realizovat investiční záměr č. 134V124000012 určující konkrétní postup výstavby stálých expozic: v 1. etapě 2017-2018 zajistit výstavní osvětlení do všech sálů, novou paneláž pro instalace na opravené stěny sálů, nákup nových velkoplošných vitrín a konkrétní prvky výstavního fundusu, vypsat soutěž na architektonické řešení expozice ve 4. NP; ve 2. etapě v letech 2018 – 2019 repasovat a modernizovat historické vitríny Josefa Schulze, upravit stávající pevně zabudované vitríny a tzv. páternostery, provést stavbu nově navrženého fundusu a realizaci tzv. klenotnice (zvláště zabezpečeného prostoru pro exponáty z drahých materiálů), vypsat soutěž na řešení expozice v 6. NP; ve třetí etapě 2019-2020 pak vysoutěžit prováděcí projekt stavby stálých expozic a realizovat jej tak, aby 4. NP bylo zpřístupněno veřejnosti k výročí muzea v listopadu roku 2019, 6. NP v polovině roku 2020;
- v souvislosti s přípravou nových expozic realizovat průkopnický projekt „chytrého odpočivného nábytku pro stálou expozici UPM“, v rámci projektového úkolu podpořeného Technologickou agenturou ČR, a to ve spolupráci s firmou mmcité (pro období 2018-2020);

- formou atraktivních krátkodobých výstav navázat na úspěšné projekty připravené ke znovuotevření historické budovy UPM, jako byl výběr ze sbírek *Director's Choice*, projekt NAKI zaměřený na architekturu a obytný potenciál panelových sídlišť (výstava *Bydliště: panelové sídliště*), retrospektiva životní tvorby fotografa Josefa Koudelky (*Koudelka: Návraty*) související s výjimečným darem jeho děl do sbírek muzea, projekt *Krásná jizba 1928-1948: Design pro demokracii* a *Hana Podolská, legenda české módy*;



- ve vybraných projektech připomínat významná data jak státní, tak související s historií a působností UPM - např. České století (2018), 30 let od sametové revoluce (výstava české fotografie a nových médií 1985-1995, podzim 2019), 100 let otevření budovy a 135 let od založení muzea (2020), předsednictví ČR v radě EU (2022);
- zahájit organizační fázi přípravy výstavních projektů pro další období, vycházejících z vědeckovýzkumné činnosti muzea, zaměřených mj. na textilní návrhy firmy Ascher, historické podmalby skla, Lannovu sbírku skla, renesanční a barokní kabinety nebo tvorbu Svazu československého díla, plakátovou tvorbu a další (na období 2019-2023);
- rozvíjet a realizovat program komorních výstav fotografické tvorby v Galerii Josefa Sudka na Úvoze a výstav tematicky spjatých s tvorbou českého kubismu v Domě U Černé Matky Boží ve výstavním sále 5. NP muzejní expozice (průběžný úkol 2018 až

2023);

- navázat na úspěšné prezentace sbírky UPM v Evropě i Asii (Japonsku, Koreji a Číně) a nadále posilovat mezinárodní renomé instituce a českého umění zahraničními výstavami a dalšími projekty, které umožní navýšit příjmovou stránku muzejního rozpočtu a přispějí k propagaci českého umění za hranicemi;
- pokračovat v dlouhodobé spolupráci s čínskými muzei za účelem propagace české kultury (výstava A. Mucha v roce 2018, Secesní umění 2019), rozvíjet odbornou spolupráci ve výměnných stážích, pokračovat v jednáních o možnosti vytvořit pobočku UPM zaměřenou na české sklářství v jednom z partnerských národních muzeí;
- pokračovat ve spolupráci s Japonskem: výstava Století českého designu v Národním muzeu moderního umění v japonském Kjótu a dalších muzeích (2019), výstava Josef Sudek v Muzeu fotografie v Tokiu (2020); v souvislosti s rozvojem mezinárodních kontaktů přispívat ke kulturní výměně včetně zápůjček uměleckých děl a realizace převzatých výstav v UPM, např. převzetím výstavy *Small Worlds: Domečky pro panenky* londýnského Victoria & Albert Museum v roce 2018, prezentací renesančních bronzů z lichtenštejnských sbírek nebo výstavou současné evropské designové keramiky *Ceramics and Its Dimensions* v rámci mezinárodního projektu programu Creative Europe (2018);
- vytvořit aktuální nabídku putovních výstav pro partnerská muzea a propagovat ji mimo jiné prostřednictvím mezinárodní sítě muzeí MUSCON podporující výměny výstavních projektů (2018-2023);
- efektivněji využít výstupů odborné práce k obohacení veřejné kulturní služby poskytované muzeem v oblasti prezentace a ochrany kulturního dědictví, k šíření poznatků a osvěty prostřednictvím vlastní ediční a nakladatelské činnosti, k rozšíření spektra doprovodných programů i nabídky projektů pro mezinárodní výměnu; tyto výstupy vyhodnocovat jak z hlediska kulturních a vzdělávacích přínosů, tak z hlediska příjmových aktivit instituce (vstupné, exhibition fee, prodej služeb, zboží a publikací apod.);
- vypracovat systém hodnocení kvality a atraktivity výstavních projektů, k tomu zřídit

programovou radu UPM s přizvanými externími odborníky (2018), v hodnocení a plánování výstav využívat ve větší míře interních a externích oponentur a rozpočtových nástrojů (průběžně);

- zaměřit se na plánovitý rozvoj publikačních platforem pro oblast dějin užitého umění a designu, mj. vydáváním edice *Kontexty*, edice *Design – Profily – Osobnosti* a ediční řady katalogů sbírek; k tomu rozvíjet koediční spolupráci s předními českými nakladateli, např. nakladatelstvím Academia, KANT, Arbor vitae societas, Grada, Karolinum, Lidové noviny; ve spolupráci s nimi se zaměřit na posuzování kvality, atraktivity a přínosu edičních projektů a ustavit ediční radu UPM z řad významných interních a externích odborníků, garantujících ediční plán (2018);



- vyhledávat možnou koediční spolupráci se zahraničními nakladateli a spoluautory při přípravě cizojazyčných katalogů výstav, průvodců a dalších tiskovin, a rovněž vytvořit kooperační vazby se zahraničními distributory, aby bylo možné výrazněji uplatnit cizojazyčné publikace UPM na mezinárodním knižním trhu.

Nástroje a indikátory hodnocení: výstavní plán, počet návštěvníků, počet výstav a akcí, počet zápůjček, příjmy ze vstupného a programů, ediční plán, výnos z prodeje publikací.

5.5 Marketing a komunikace

Cílem komunikace ve zmíněném období je podpořit nový pohled na muzeum jako instituci otevřenou, aktivní a moderní. Proaktivním přístupem chceme přimět návštěvníky chodit do UPM opakovaně a pravidelně sledovat aktivity muzea. V prvním období, kdy se bude průběžně pracovat na stálých expozicích, bude třeba větší pozornost věnovat časově ohraničeným výstavám, přednáškám, koncertům, autorským čtením, workshopům, designérským dílnám a podobně. Důležitým úkolem je znovu etablovat značku UPM v nabídce kvalitních kulturních zážitků. Zásadní bude též spolupráce s dalšími národními institucemi a pražskými muzei na vytvoření kvalitního propagačního materiálu, který bude společně prezentovat Prahu jako město kultury.

K dosažení cíle je třeba obnovit intenzitu komunikace na úroveň před uzavřením hlavní budovy muzea a komunikační prostředky rozšířit o inovativní a nestandardní cesty. Nelze přitom rezignovat na metody klasické, které bude řada příznivců od muzea očekávat. V nadcházejícím období budeme komunikační strategii stavět na těchto základních nástrojích:

- na nově vytvořených webových stránkách postavených na obrazovém materiálu a zároveň poskytujícími maximum informací pro návštěvníky muzea i pro odbornou a laickou veřejnost (2019);
- na aktivní komunikaci s novináři napříč všemi typy médií, kterou stavíme na maximální vstřícnosti a otevřenosti, a zvláště pak na spolupráci s veřejnoprávními médii, Českou televizí a Českým rozhlasem, a zapojení těchto médií do propagace aktivit muzea nejen v jejich pořadech, ale i ve formě reklamních spotů;
- na neustálém rozšiřování moderního způsobu aktivního dialogu prostřednictvím sociálních sítí (především Facebooku a Instagramu), či měsíčního newsletteru, což navíc umožní komunikovat se zahraničními příznivci i s těmi, kteří nepřijímají informace z tradičních médií.

Analýza návštěvnických skupin stávající expozice Českého kubismu v ČMB ukazuje, že je třeba rozšiřovat komunikační, ale především marketingové aktivity směrem k věrnostním programům, ke komunikaci s tvůrci mínění (opinion maker) ve společnosti, rozšiřování povědomí o UPM za hranice ČR či k začlenění se do skupiny elitních institucí s podobným zaměřením v rámci ČR i zahraničí. Proto je potřeba učinit několik základních kroků:

- vytvořit atraktivní věrnostní a bonusový program pro pravidelné návštěvníky muzea a účastníky muzejních akcí (2018);
- propojit komunikační a marketingové aktivity s aktivitami specializovaných institucí např. PIS, Czechturism, ACK, HK ČR a s dalšími (IPR, Středočeský kraj), zapojovat se aktivně do jejich činnosti (2018-2020);
- aktivně nabízet nabídkové balíčky pro incomingové agentury (průběžný úkol);
- připravit dostatečně atraktivní program výhod a bonusů pro donátory muzea;
- vytvořit pobídkové prostředí pro dobrovolníky (2018);
- postupně vytvářet společné projekty s prestižními kulturními institucemi na pražské, celostátní i regionální úrovni, vytvářet vzájemnou synergii a podporu;
- navazovat aktivnější spolupráci s institucemi v mezinárodním měřítku, a to především ve výměně informací o probíhajících a chystaných projektech (sít' MUSCON), zajistit si možnost informačně proniknout do blízkého zahraničí (2018-2019).

Nástroje a indikátory hodnocení: mediální plán, monitoring médií, počet ohlasů a recenzí, počet návštěvníků webu a sociálních sítí, počet návštěvníků akcí UPM, výnosy z prodeje a pronájmů.

5.6 Edukační a lektorská činnost

Vzhledem k podstatnému rozšíření výstavních prostor dochází k rozšíření počtu výstavních projektů UPM v Praze, a tedy i množství edukačních programů, které je třeba koncepčně připravit, zrealizovat a průběžně nabízet jednotlivým cílovým skupinám. Kromě hlavní budovy se jedná i o stálou expozici Český kubismus v ČMB a edukační programy v Centrálním depozitáři UPM. Pro další rozvoj edukační činnosti vzniklo samostatné oddělení, pro něž je v systemizaci dlouhodobě požadována další pozice - edukátor v kultuře, který by se specializoval na školní cílovou skupinu. Počítá se i se spoluprací s dalšími externími lektory.

UPM dlouhodobě spolupracuje s Pedagogickou fakultou UK v Praze v oblasti vědy a výzkumu (grant NAKI Vzdělávání v oblasti kulturní identity národa se zaměřením na muzea, galerie a školy), kde bylo cílem vytvořit edukační modely vzdělávacích a komunikačních strategií mezi galeriemi, muzei a školami všech stupňů, založit a udržovat aktivní badatelské sítě mezi univerzitním pracovištěm a kulturními institucemi, modelově mezi Pedagogickou fakultou UK a UPM v Praze. Naše instituce je spoluautorem tří certifikovaných metodik MK ČR k přípravě edukačních programů a rovněž i dvou odborných publikací *Galerijní a muzejní edukace I a II*. (2012, 2013). V současnosti bylo muzeum osloveno Pedagogickou fakultou UK s nabídkou spolupráce v oblasti vzdělávání nově akreditovaného oboru „edukátor v kultuře“, které by smluvně definovalo UPM jako výukové pracoviště tohoto oboru. V jeho rámci bude UPM zajišťovat odbornou praxi studentů (obdobné praxe budou připraveny pro FF UK a UMPRUM).

Aktuálními kroky k naplnění cílů v oblasti muzejní edukace a vzdělávání nyní bude:

- koncipovat systém odborných stáží na základě smluv s PedF UK, FF UK, UMPRUM a dalšími vysokými školami, vytvořit pro jejich realizaci podmínky a metody hodnocení (2018);
- připravit edukační programy k probíhajícím výstavám v historické budově (*Bydliště: panelové sídliště, Josef Koudelka: Návraty, Krásná jizba* a další); zapojit vzdělávací, didaktické a edukativní prvky do tvorby nových expozic (2018-2019);
- posílit přednáškovou a edukační činnost v muzejní expozici českého kubismu v Domě U Černé Matky Boží v Praze a připravit pro ni nové doprovodné programy, které by zvýšily návštěvnost

expoze (2018); obdobně rozvíjet a propagovat vzdělávací a osvětové akce (přednášky) pořádané v Centrálním depozitáři a propojit je s aktuálními muzejními aktivitami nebo také s možností prezentace vybraných sbírkových předmětů (2018).

Nástroje a indikátory hodnocení: metodiky edukačních programů, dotazníkové akce, počet účastníků doprovodných programů, počet stáží a volentérů.



5.7. Knihovna Uměleckoprůmyslového musea v Praze

Stávající stav

Knihovna Uměleckoprůmyslového musea v Praze je největší českou veřejně přístupnou knihovnou specializovanou na volné a užité umění, architekturu a design. Knihovna shromažďuje, zpracovává, uchovává a zpřístupňuje příslušnou českou a zahraniční literaturu. Zajišťuje literaturu pro vědeckovýzkumné projekty muzea. Knihovna se účastní odborných aktivit v rámci knihovnické komise AMG, je účastnickou knihovnou oborové brány Art a přispívá do Souborného katalogu ČR.

Během roku 2017 proběhlo stěhování fondu do hlavní budovy a Centrálního depozitáře. Nyní je tedy celý fond knihovny uložen v prostorách odpovídajících běžným standardům. Více než polovina fondu je zkatalogizována v knihovním systému Verbis a přístupná prostřednictvím webového katalogu Portaro, ostatní tituly lze dohledat v listkových katalogích ve studovně. V minulosti byly vybrané tituly (časopis Pestrý týden a periodika z oblasti architektury) digitalizovány za účelem zpřístupnění širšímu okruhu uživatelů a také z důvodu ochrany fyzického stavu dokumentů.

Předností knihovny je její unikátní fond, kompetentní a motivovaný tým. Slabinou je fakt, že část fondu dosud není zpracována v knihovním systému, nefunguje digitální knihovna, rozsah poskytovaných služeb je omezený.

K uživatelům knihovny patří především badatelé a odborní pracovníci, dále studenti a jednotlivci z řad veřejnosti. Potenciálem knihovny je možný okruh dalších uživatelů z řad širší odborné veřejnosti, také vzhledem k nárůstu obecného zájmu veřejnosti o témata design, výtvarné a užité umění.



SWOT analýza

Silné stránky	Slabé stránky
- Unikátní fond oborově zaměřené knihovny - Motivovaný tým pracovníků - Atraktivní lokace historické knihovny, dobré umístění v budově	- Malá viditelnost knihovny a jí nabízených služeb, zejména pro širší veřejnost - Fond není dosud kompletně zpracován v knihovním systému, chybí digitální knihovna - Nedostatečné technické vybavení
Příležitosti	Hrozby
- Potenciál knihovny jako místa vzdělávání v návaznosti na výstavy a dlouhodobého plánování vědeckovýzkumné aktivity muzea edukační činnost - Rozšíření spolupráce a výměny zkušeností s českými i zahraničními knihovnami a oborovými institucemi nabízí prostor další rozvoj odborných aktivit a služeb - Posílení propagace nabídky knihovny rozšíří okruh návštěvníků a uživatelů knihovny	- Nestabilní financování, nemožnost - Limitované personální kapacity

Cílový stav a jeho dosažení

Hlavním záměrem knihovny je dosáhnout stavu plné evidence fondu v automatizovaném knihovním systému, zajištění provozu vlastní digitální knihovny a další rozvoj odborných činností knihovny. V oblasti akvizice je cílem dosažení a udržení dlouhodobé kontinuální aktualizace fondu adekvátní významu a zaměření knihovny. V oblasti služeb je pak stěžejním úkolem rozvoj služeb v návaznosti na digitalizaci a zvýšení povědomí o nabídce knihovny mezi širší veřejností.

Hlavním úkolem pro další léta je urychlení retrokatalogizace fondu. S ohledem na dislokaci fondu v mimopražských depozitářích do roku 2017 je nutné prověření fyzického stavu dokumentů, realizace navazujících ochranných opatření a zhodnocení historické části fondu. Cílem pro rok 2018 je zprovoznění vlastní digitální knihovny (Krameria) a zpřístupnění dosud digitalizovaných dokumentů. V dalších letech je pak plánováno doplnění digitální knihovny o další tituly.

Díky přechodu na knihovní systém Verbis a zavedení technologie RFID v roce 2017 bude během následujících let možno evidovat a vyhodnocovat užití fondu prostřednictvím knihovního systému. Výrazně se tak zlepší dostupnost informace o fondu pro koncového uživatele.

Během roku 2018 bude vypracována a realizována koncepce propagace služeb knihovny s cílem zvýšení povědomí veřejnosti i odborných uživatelů o fondu knihovny a jeho službách. Knihovna se bude podílet na vědeckovýzkumných úkolech muzea, zapojovat se do realizace a přípravy jednotlivých projektů muzea.

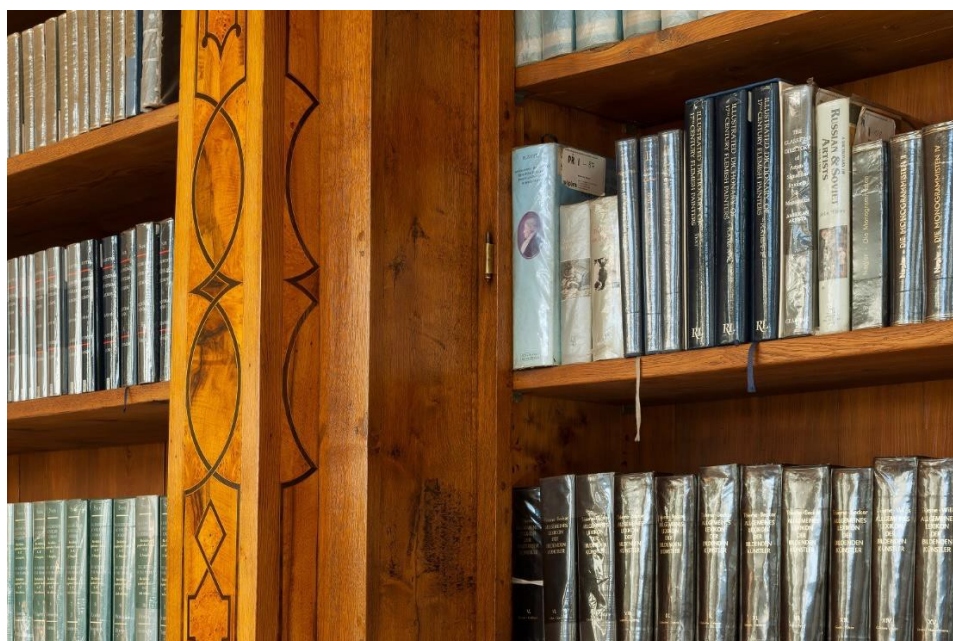
Knihovna bude hledat nové možnosti spolupráce s českými a zahraničními knihovnami a podílet se na rozvoji knihovních služeb. Bude dále přispívat do Souborného katalogu a zapojí se národního systému článkové bibliografie.

Finance. Personální kapacita

Základní rozpočet na nákup dokumentů pro fond knih je poskytován muzeem v rámci provozního rozpočtu, případně částečně z DRKVO. Tyto zdroje poskytují krytí na financování základních výdajů. Financování dalších aktivit, například ochrany fondu, závisí na aktuální rozpočtové situaci muzea a nelze je proto realizovat v potřebném rozsahu ani je plánovat v střednědobém či dlouhodobém horizontu.

Další finanční zdroje se snaží knihovna získat prostřednictvím dotací a grantů, zejména v rámci programu VISK. Průběžně prověřuje také další zdroje financování. Příjmy z provozu knihovny jsou vzhledem k povaze knihovny zanedbatelné a nemohou při financování provozu knihovny hrát zásadní roli.

Personální kapacity jsou v současné době koncentrovány především na retrokatalogizaci, katalogizaci a související činnosti, úsek služeb není obsazen v předpokládaném rozsahu.



6. Ekonomika, financování a řízení instituce

6.1. Ekonomická rozvaha koncepce v letech 2018-2023

Koncepce rozvoje UPM na léta 2018 až 2023 bude vyžadovat aktivizování dostupných finančních zdrojů a realizování zdrojů nových. V rámci fungování UPM došlo díky rekonstrukci historické budovy UPM, která byla realizována v maximální míře, ke kvalitativní změně a muzeum se dostalo do zcela odlišného stavu a pozice. Klíčovým cílem pro následující období je zřízení a zprovoznění stálé expozice v procesu, který je popsán ve schváleném investičním záměru. V souvislosti s tím byla přijata strategie realizace krátkodobých výstav, umožňující postupné otevírání HB UPM návštěvnické veřejnosti. Tato koncepce předpokládá vysokou míru aktivace všech pracovníků UPM, ale i úpravu struktury organizačního uspořádání.

Ekonomická rozvaha UPM je shrnuta v následující tabulce (v tis. Kč).

	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Výnosy celkem	100 056	92 495	90 044	89 864	89 444	89 444
Příspěvek na provoz	78 022	75 444	72 544	72 544	72 544	72 544
Vlastní výnosy celkem, v tom:	22 034	17 051	17 500	17 320	16 900	16 900
výnosy ze vstupného	12 156	9 237	8 800	9 200	8 800	8 800
ostatní služby	2 070	1 070	1 850	1 250	1 250	1 250
výnosy z pronájmu	1 847	1 805	1 800	1 800	1 800	1 800
čerpání fondů	4 103	4 100	4 100	4 100	4 100	4 100
ostatní výnosy	1 858	839	950	970	950	950
Provozní náklady celkem:	103 343	102 092	98 183	99 848	99 998	100 048
osobní náklady	45 728	45 728	45 728	45 728	45 728	45 728
věcné náklady, v tom:	57 615	56 364	52 455	54 120	54 270	54 320
spotřeba materiálu	2 264	1 758	1 700	1 850	1 850	1 850
spotřeba energie, vodné, stočné	6 827	7 000	6 500	6 800	6 800	6 850
opravy a udržování	3 788	3 741	3 741	3 800	3 900	3 900
ostatní služby	29 927	29 384	26 574	27 300	27 400	27 400
odpisy	11 257	11 520	12 300	12 600	12 650	12 650
ostatní náklady	3 552	2 961	1 640	1 770	1 670	1 670
Hospodářský výsledek	-3 287	-9 597	-8 139	-9 984	-10 554	-10 604

Hospodaření muzea v roce 2018 je zásadně ovlivněno bohatým výstavním programem v prostorách historické budovy s vyššími nároky na financování nejen realizace výstav, ale i jejich

prezentace s dodatečnými náklady na ostrahu, energie a úklid. Ve schváleném rozpisu rozpočtu muzea na rok 2018 nejsou obdobně jako v roce 2017 plně zajištěny provozní náklady historické budovy a novostavby Centrálního depozitáře vlastními výnosy a příspěvkem zřizovatele. Realizace výstav je financována převážně z prostředků příspěvku na provoz vyčleněných na kulturní aktivity zejména v rámci projektů oslav významných výročí roku 2018. Ekonomická rozvaha pro rok 2018 reflektuje skutečnost, že již v pololetí roku 2018 byl naplněn roční plán tržeb ze vstupného na výstavy a kulturní programy v historické budově. Tento mimořádný výsledek byl dosažen díky vysoké úrovni zpracování a prezentace atraktivních témat výstavních projektů, příznivým ohlasům v médiích, účinné reklamní kampani a propracované cenové strategii. Predikce celkových výnosů je stanovena částkou 100 056 tis. Kč, z toho vlastní výnosy činí 22 034 tis. Kč a provozní náklady jsou ve výši 103 343 tis. Kč. Vzhledem k tomu, že ani bezprecedentní meziroční nárůst vlastních výnosů nekryje potřeby provozu, představuje nárok na prostředky státního rozpočtu částku 3 287 tis. Kč.

Návrh příspěvku na provoz na rok 2019 stejně jako v roce 2018 nezajišťuje potřeby provozu historické budovy a Centrálního depozitáře. Objem vlastních výnosů je predikován částkou 17 051 tis. Kč s meziročním poklesem o 4 983 tis. Kč vzhledem ke snížení tržeb ze vstupného a snížení tržeb z výstavní činnosti v zahraničí. Pokles vstupného je vyvolán skutečností, že výstavní plán je plánován s ohledem na skutečnost, že z důvodu instalace stálé expozice ve 4. nadzemním podlaží dojde v porovnání s rokem 2018 k omezení volných výstavních ploch a dále je ovlivněn nedostatečnou personální kapacitou oddělení prezentace sbírek, které se bude muset prioritně soustředit na realizační fázi budování stálých expozic. Celkové výnosy jsou plánovány částkou 92 495 tis. Kč a potřeba profinancování nákladů je ve výši 102 092 tis. Kč. Deficit tak činí částku 9 597 tis. Kč, v tom neprofinancované provozní náklady novostavby Centrálního depozitáře a historické budovy, zejména ve vazbě na zajištění návštěvnického provozu, představují částku 7 626 tis. Kč a osobní náklady 1 727 tis. Kč na 1,5 pracovního místa pro zajištění edukačního programu a 1 pracovní místo obchodního referenta.

Rozvaha pro rok 2020 vychází z předpokladu, že objem příspěvku na provoz bude v porovnání s rokem 2019 nižší o prostředky určené na kulturní aktivity. Vlastní výnosy jsou plánovány s mírným meziročním nárůstem o částku 449 tis. Kč vzhledem k realizaci výnosů z výstavních projektů v zahraničí na celkový objem 17 500 tis. Kč. Tržby ze vstupného naopak predikovány o 437 tis. Kč nižší, což je vyvolané snížením počtu výstav, které se v roce 2020 vzhledem k ukončení instalace a následném zpřístupnění stálé expozice v 6. nadzemním podlaží mohou konat pouze ve dvou výstavních sálech k tomu určených a v jednom výstavním sále zůstane v průběhu I. čtvrtletí zpřístupněna výstava zahájená v roce 2019. Toto snížení tak nebude plně eliminováno predikovanými výnosy ze vstupného na stálé expozice, což potvrzuje i analýza vývoje

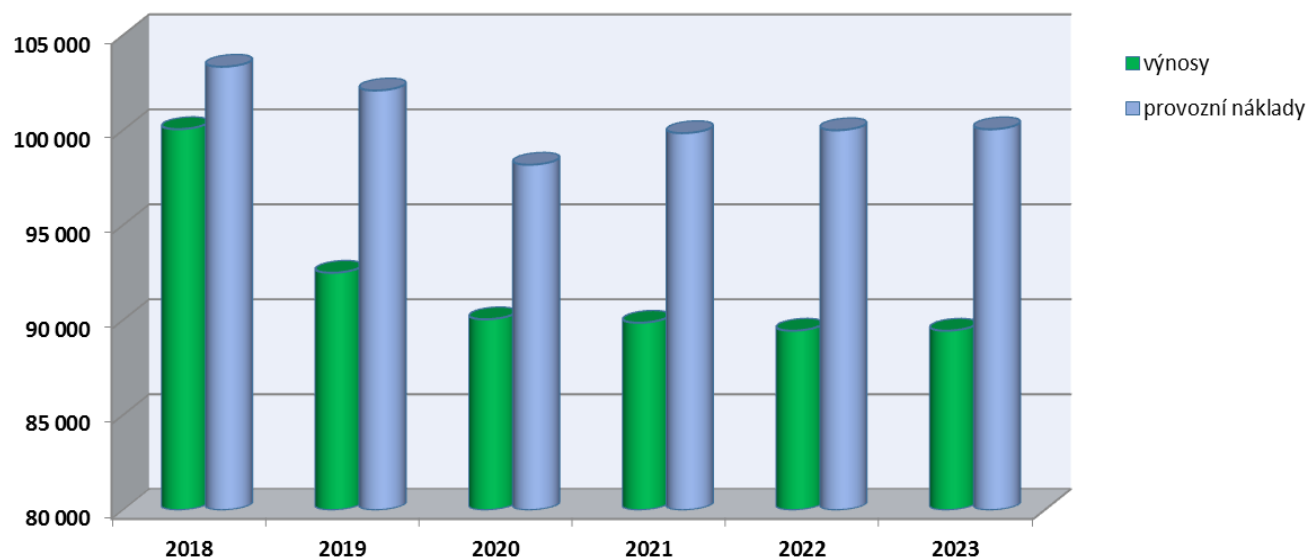
návštěvnosti v období před rekonstrukcí historické budovy, kdy tržby realizované za vstupné na výstavy byly vždy vyšší, než tržby ze stálých expozic. Celkové výnosy jsou pak určeny částkou 90 044 tis. Kč a náklady jsou predikovány ve výši 98 183 tis. Kč. Meziroční mírný pokles nákladů je ovlivněn snížením počtu výstavních projektů. Deficit a zároveň nárok na prostředky státního rozpočtu činí částku 8 139 tis. Kč, v tom 1 727 tis. Kč představují osobní náklady a 6 412 tis. Kč věcné náklady.

Objem příspěvku na provoz pro rok 2021 je predikován opětovně bez navýšení na úrovni roku 2020. Vlastní výnosy jsou plánovány s mírným nárůstem, v porovnání s rokem 2020 částkou 17 320 tis. Kč. Tento finanční objem zahrnuje nárůst výnosů ze vstupného na stálé expozice o 400 tis. Kč vzhledem k očekávanému značnému zájmu veřejnosti a současně snížení ostatních tržeb ze služeb, a to zejména z prodeje výstav do zahraničí a ze vstupného na expozici Českého kubismu v Domě u Černé Matky, kde se již v současné době projevuje trend trvalého meziročního poklesu tržeb. Celkové výnosy jsou plánovány v objemu 89 864 tis. Kč a náklady jsou ve výši 99 848 tis. Kč. V objemu nákladů se v souvislosti s celoročním provozem stálé expozice v historické budově projevuje nárůst nákladů na energie, odpisy, ostrahu a úklid a deficit v zajištění provozních nákladů příspěvkem na provoz a vlastními výnosy dosáhne částky 9 984 tis. Kč, z toho na profinancování věcných nákladů bude chybět 8 257 tis. Kč.

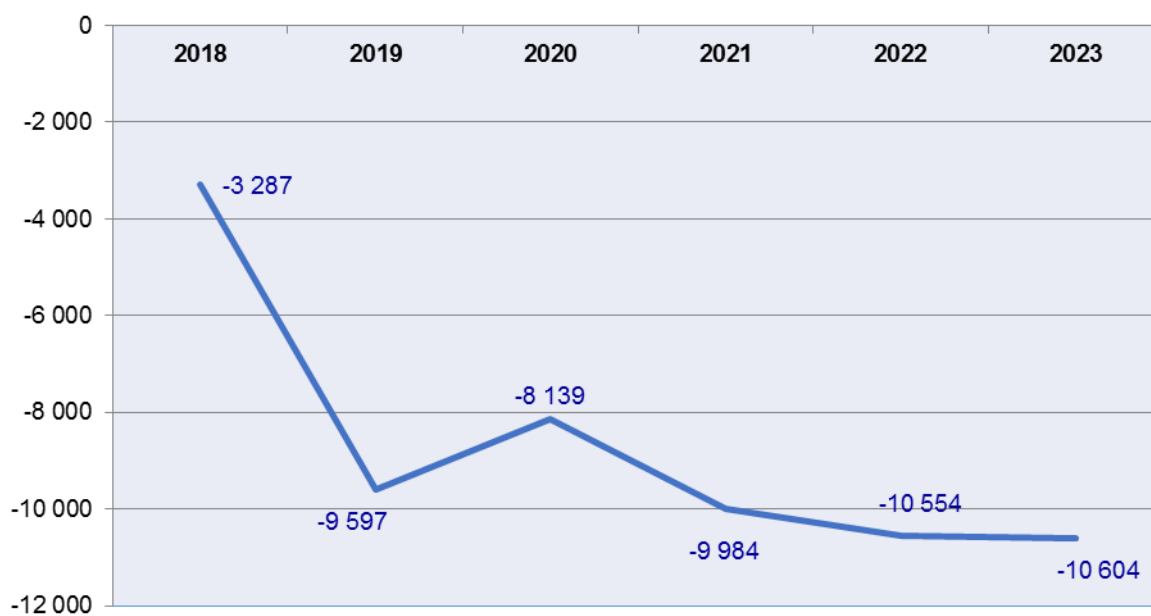
Pro roky 2022 a 2023 se rovněž předpokládá zachování výše příspěvku na provoz na úrovni předchozích let. Vlastní výnosy vzhledem k tomu, že se počítá s mírným opadnutím prvotního zájmu veřejnosti o stálé expozice, jsou predikovány v objemu 16 900 tis. Kč s poklesem výnosů ze vstupného v porovnání s rokem 2021 o 400 tis. Kč. Celkové výnosy jsou pak v objemu 89 444 tis. Kč. Provozní náklady pro rok 2022 jsou plánovány ve výši 99 998 tis. Kč a pro rok 2023 s mírným nárůstem o 50 tis. Kč částkou 100 048 tis. Kč. Deficit v profinancování provozních potřeb muzea a současně nárok na prostředky státního rozpočtu bude v roce 2022 ve výši 10 554 tis. Kč, z toho nekryté věcné náklady představují částku 8 827 tis. Kč. Pro rok 2023 pak deficit ve věcných nákladech bude dosahovat výše 8 877 tis. Kč.

Vývoj vybraných vlastních výnosů a provozních nákladů v období let 2018 - 2023 znázorňují následující grafy.

Predikce vývoje výnosů a nákladů 2018 - 2023 (v tis. Kč)

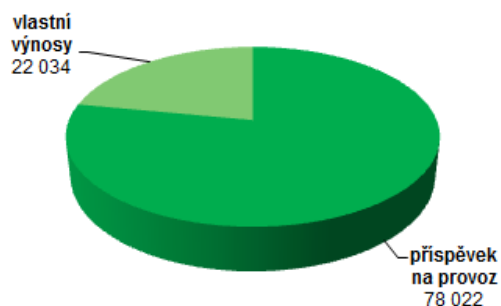


Hospodářský výsledek 2018 - 2023 (v tis. Kč)

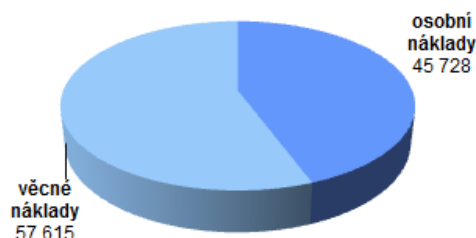


2018

Výnosy 2018 (v tis. Kč)



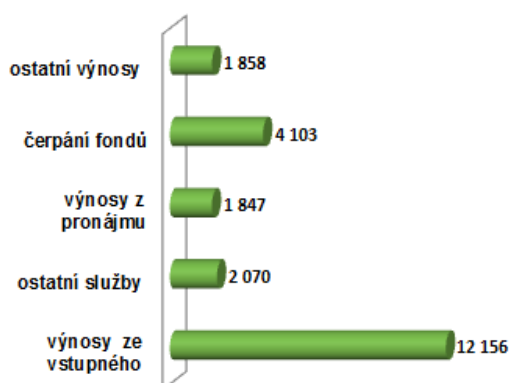
Provozní náklady 2018 (v tis. Kč)



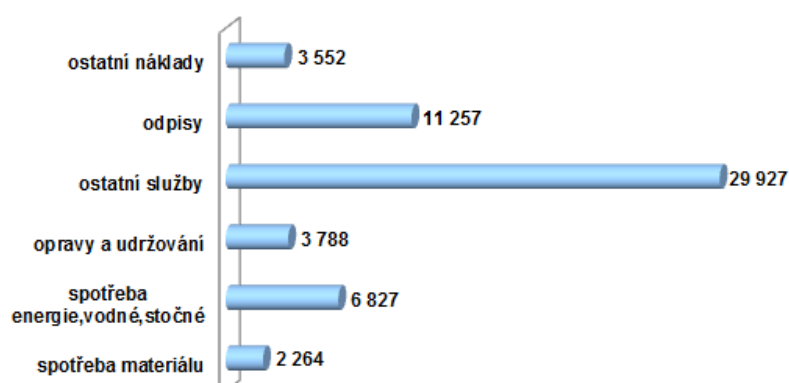
Hospodářský
výsledek

- 3 287 tis. Kč

z toho vlastní výnosy 2018 (v tis. Kč)

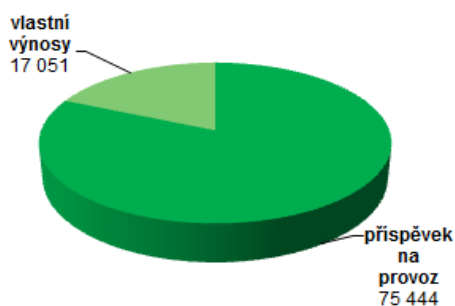


z toho věcné náklady 2018 (v tis. Kč)

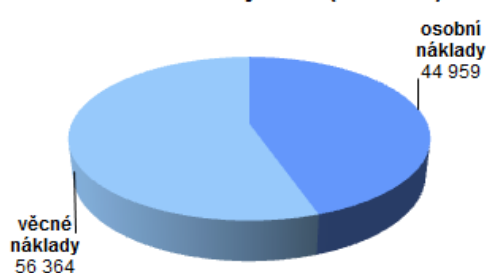


2019

Výnosy 2019 (v tis. Kč)



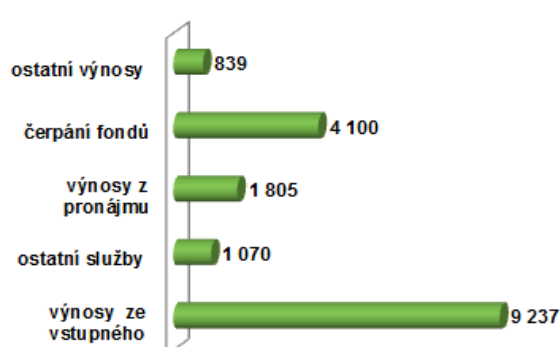
Provozní náklady 2019 (v tis. Kč)



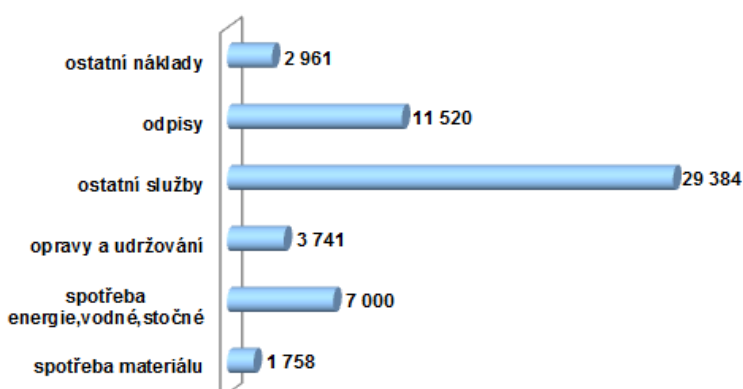
Hospodářský
výsledek

- 9 597 tis. Kč

z toho vlastní výnosy 2019 (v tis. Kč)

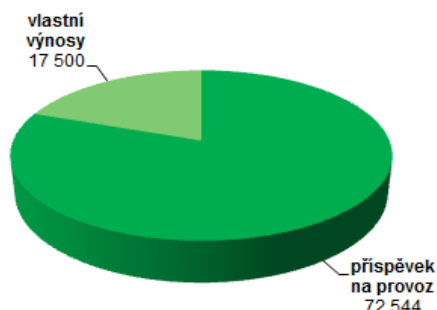


z toho věcné náklady 2019 (v tis. Kč)

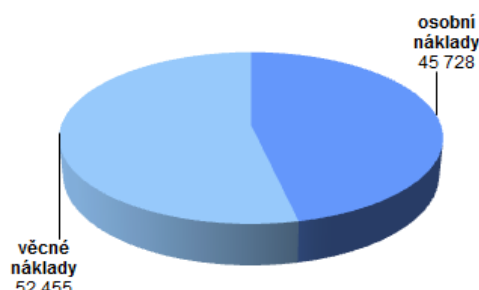


2020

Výnosy 2020 (v tis. Kč)



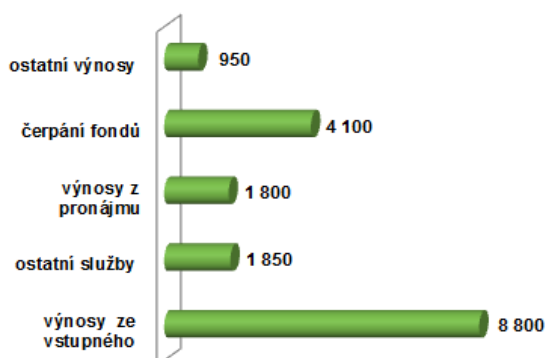
Provozní náklady 2020 (v tis. Kč)



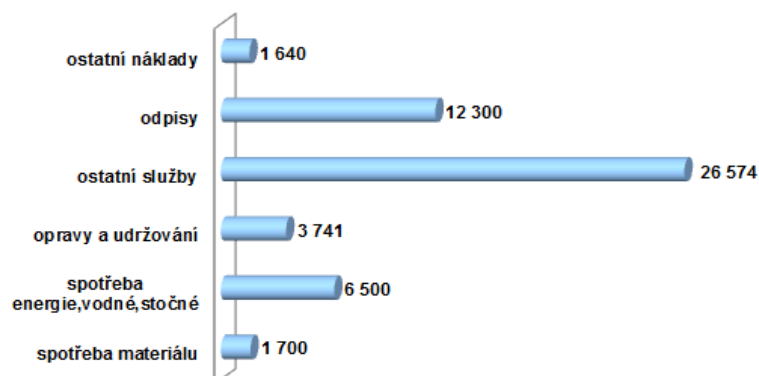
Hospodářský
výsledek

- 8 139 tis. Kč

z toho vlastní výnosy 2020 (v tis. Kč)

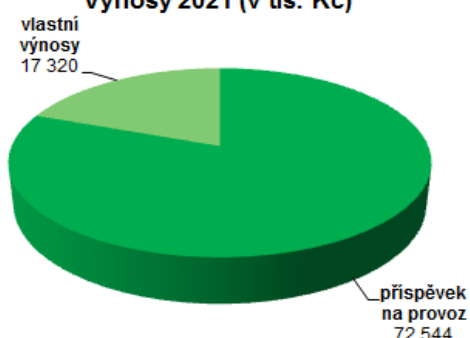


z toho věcné náklady 2020 (v tis. Kč)

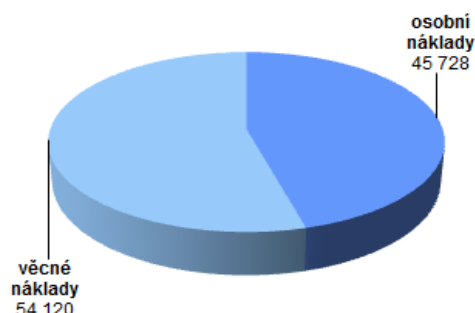


2021

Výnosy 2021 (v tis. Kč)



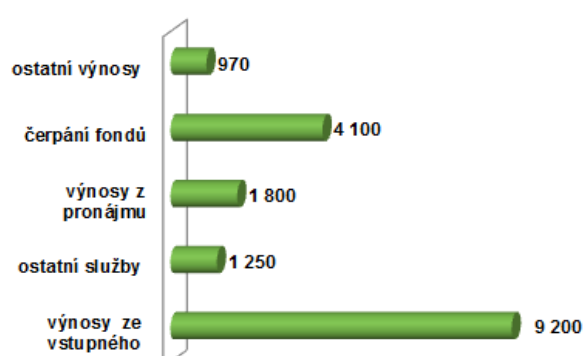
Provozní náklady 2021 (v tis. Kč)



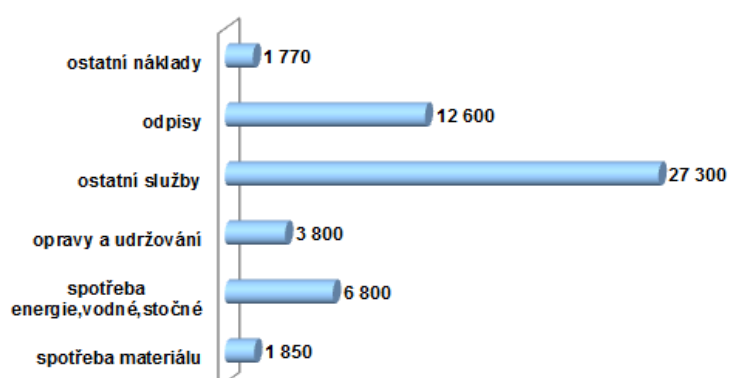
Hospodářský
výsledek

- 9 984 tis. Kč

z toho vlastní výnosy 2021 (v tis. Kč)

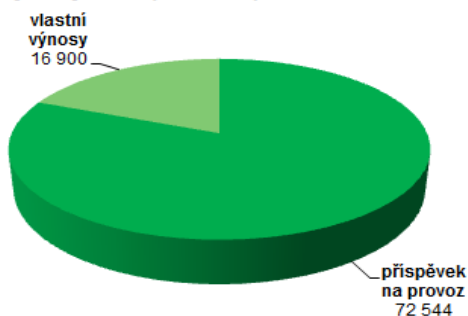


z toho věcné náklady 2021 (v tis. Kč)

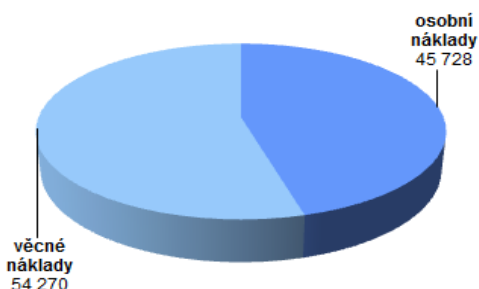


2022

Výnosy 2022 (v tis. Kč)



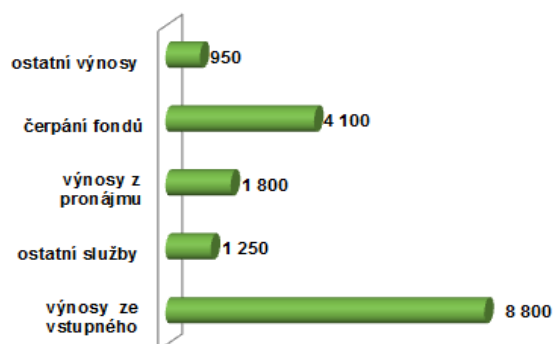
Provozní náklady 2022 (v tis. Kč)



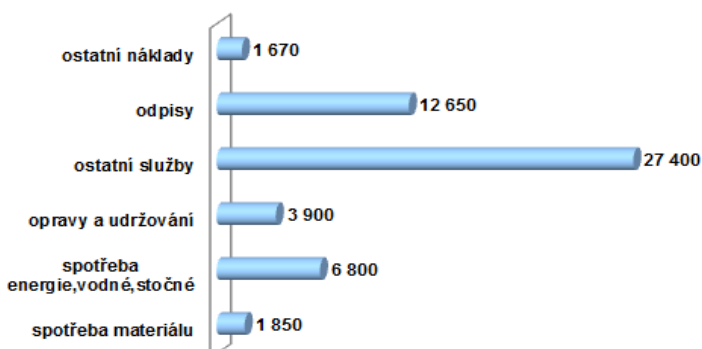
Hospodářský
výsledek

- 10 554 tis. Kč

z toho vlastní výnosy 2022 (v tis. Kč)

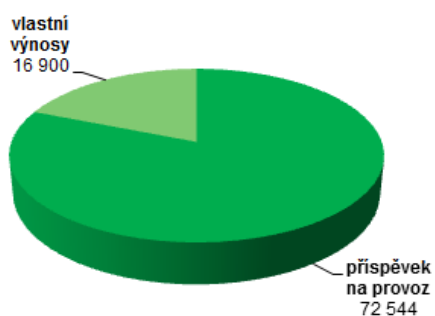


z toho věcné náklady 2022 (v tis. Kč)

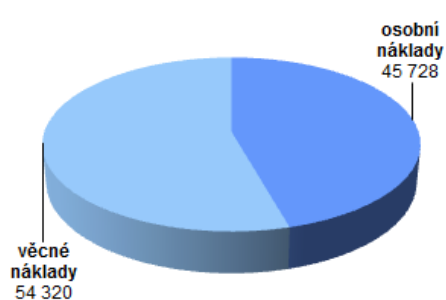


2023

Výnosy 2023 (v tis. Kč)



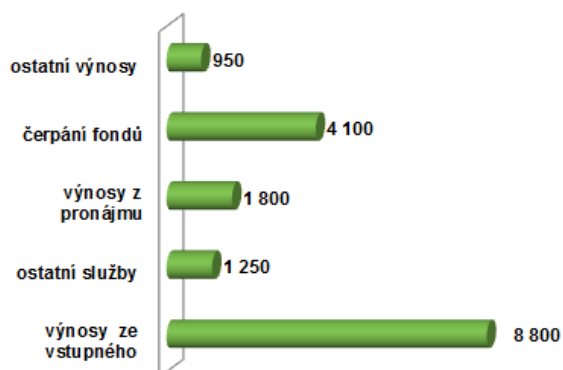
Provozní náklady 2023 (v tis. Kč)



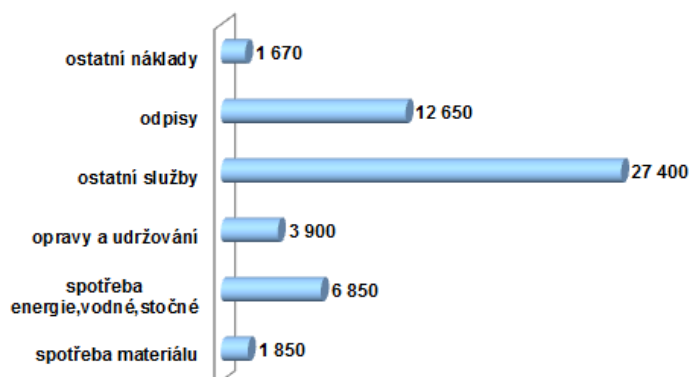
Hospodářský
výsledek

- 10 604 tis. Kč

z toho vlastní výnosy 2023 (v tis. Kč)



z toho věcné náklady 2023 (v tis. Kč)



6.2 Zdroje tvořené vlastní činností

Financování potřeb muzea se dosud skládalo z příspěvku ze státního rozpočtu, výnosů z vlastní činnosti a dotací z grantových programů. Podstatnou část příjmů tvoří dotace z MK ČR, zde se však v posledních letech opakuje stejná situace komplikující plánování, to jest postupné a pozdní přidělování finančních prostředků. Příspěvek na provoz, jak je stanovena rozpočtem na začátku roku, nepostačuje na provoz budov, a proto je velmi problematické plnit cíle stanovené v koncepci, když není jasné, zda budou na konci roku prostředky na zabezpečení chodu budov. I když jsme v roce 2017 posílení rozpočtu nakonec ze strany MK obdrželi, jejich přidělení v druhé polovině listopadu vylučuje postup podle koncepce.

Mimo zajištění pravidelného financování ze strany MK je rovněž nutno rozvíjet vlastní příjmový potenciál a vytvářet finanční zázemí pro realizaci programových a akvizičních cílů muzea, včetně vyššího podílu sponzoringu, individuálního a korporátního partnerství, využívání nadačních a grantových programů, eventových aktivit a jiných zdrojů; s ohledem k těmto úkolům realizovat nový organizační řád s důrazem na oblast marketingu a projektového řízení při zachování kvality odborné práce.

6.2.1 Tržby ze vstupného a z prodeje zboží a publikací

Předpokládáme, že v průběhu let 2018-2020 bude docházet k nárůstu počtu návštěvníků muzea, který by měl být patrný až průběhem roku 2018 v souvislosti s realizací programu plánovaných výstav. Současně bude docházet k růstu výnosů ze vstupného, tak jak byl avizován při obhajobě Investičního záměru na zřízení stálých expozic. V letech 2019 a 2020 by mělo dojít k mírnému poklesu tržeb vzhledem k postupnému omezování výstavního programu pouze na dva výstavní sály ve vazbě na výstavbu stálé expozice. Toto snížení nebude plně kompenzováno výnosy ze vstupného ze stálé expozice, což potvrzuje i analýza vývoje návštěvnosti v období před rekonstrukcí historické budovy, kdy tržby z realizovaných výstav byly vždy vyšší než tržby ze stálé expozice.

Zpřístupnění stálých expozic v historické budově UPM a dalších zásadních výstav krátkodobého i dlouhodobého charakteru je milníkem, od něhož se bude odvíjet konstantní úspěšnost muzea, která se projeví v ekonomické oblasti.

Očekávaný vyšší počet návštěvníků však předpokládá vyšší nároky a náklady na reklamní a

propagační aktivity a informační materiály. Výnosy ze vstupného bude nutno využít jako jeden ze zdrojů na realizaci krátkodobých výstav a částečně i na přípravu stálých expozic, a nelze očekávat, že zvýšené příjmy ze vstupného budou pokrývat zvýšení nákladů na provoz objektů a expozic, tedy na hospodaření UPM jako celku.

Očekávaný růst návštěvnosti bude mít příznivý dopad na zvětšený zájem o lektorské služby, na tržby za prodej publikací, merkantilií a za další doprovodné služby UPM. V této souvislosti je ale nutno mít pro tyto aktivity pracovní a ekonomické zázemí, které bude tyto složky činnosti muzea aktivně rozvíjet. Viz 6.4.

6.2.2 Tržby z nájemného

UPM nemá možnost realizovat dlouhodobé nájemní vztahy, kromě nájmu od provozovatelů restaurace a muzejního obchodu. Krátkodobé nájemné je možno využívat v 2.NP historické budovy, kde je jeden sál připraven jako multifunkční prostor pro pořádání odborných a společenských akcí. Obdobné zázemí poskytuje tzv. malý sál sloužící zejména k přednáškovým účelům oddělení edukace UPM, ale toto využití nenaplnuje celkovou kapacitu a možnosti sálu, proto je aktivně vyhledáváno a nabízeno jeho další využití. I v tomto směru bude v dalším období fungovat nově zřízený obchodní referát.

6.2.3 Zdroje od sponzorů a dárců

Do této oblasti musí UPM v následujících letech upřít maximální pozornost. UPM jako muzeum stojící na pomezí mezi čistě výtvarným uměním a technologiemi a designem nabízí možnosti využít této skutečnosti ke kontaktům s významnými výrobními závody, firmami, u nichž design výrobků je samozřejmou součástí jejich výrobní produkce a které budou mít zájem využít zkušeností zejména z historie designu. Zde se pozornost odvíjí od již existujících kontaktů a spolupráce s Hospodářskou komorou ČR a jejím prostřednictvím navazovaných kontaktů na renomované výrobce. Očekáváme, že tyto aktivity mohou přinést i potenciální dárce a sponzory.

Zdroje získané od sponzorů a dárců však budou primárně směřovat k podpoře výstavní činnosti, zejména krátkodobých výstavních projektů a případně publikací, s nimiž se budou chtít potenciální přispěvatelé identifikovat. Této oblasti bude ale zároveň nutno věnovat příslušnou

péči a cílenou aktivitu, zejména ze strany oddělení komunikace a marketingu UPM, ale i celého vedení UPM. Významnou složkou bude vytvoření nového Klubu přátel muzea, vedle stávající Společnosti přátel.

V této souvislosti je možno zmínit i dárcovství uměleckoprůmyslových předmětů, které se sice též průběžně a individuálně děje, zejména v souvislosti s připravovanými výstavními projekty, ale v zásadě bez cílené aktivní účasti. V této oblasti se vedle oddělení marketingu zapojují i odborní zaměstnanci.

6.2.4 Shrnutí

Nárůst vlastních výnosů ve všech formách umožní zlepšit kvalitu služeb návštěvníkům muzea a zatraktivnit výstavní a další odborný program.

Financování přípravy stálé expozice je zajištěno do značné míry schváleným investičním záměrem. Koncepce předpokládá posílení schváleného příspěvku na provoz v roce 2018. V dalších letech pak očekává, že objem příspěvku na provoz by měl zajišťovat potřeby provozu budov a stálé expozice v plné míře a tudíž by měl být nastaven tak, aby stávající deficit byl eliminován.

6.2.5 Oblast investic

Klíčovým úkolem i v investiční oblasti pro následující období 2018 až 2023 je zpřístupnění historické budovy muzea návštěvnícké veřejnosti a realizace stálých expozic. Ta se odvíjí od investičního záměru, zpracovaného na počátku roku 2017 a schváleného zřizovatelem po úpravách v říjnu 2017.

Dalším úkolem, týkajícím se předmětného období a zároveň investiční oblasti, je problematika objektů UPM. Ta se týká zejména objektu bývalého pivovaru v Brandýse nad Labem. UPM v průběhu rekonstrukce historické budovy a výstavby Centrálního depozitáře využívalo tento objekt jako sklad svezeného výstavního fundusu, mobiliáře, a zejména jako depozit knihovního fondu. Jedná se sice o objekt se značnou historickou hodnotou a zapsanou kulturní památku, ale je ve značně zchátralém stavu, a pro budoucí využití jakýmkoli jiným způsobem by byla

nutná jeho celková rekonstrukce. V souvislosti s dokončením centrálního depozitáře a rekonstrukce historické budovy jsou postupně prostory pivovaru vyklíženy, po dokončení této akce bude objekt pro UPM dále nevyužitelný. Na základě komunikace s NTM, která má o budovu zájem, má UPM v plánu převod objektu na tuto instituci. Pro UPM by to znamenalo nejen snížení celkové hodnoty investičního majetku, ale též snížení budoucích provozních výdajů.

Nárůst počtu sbírkových předmětů mění rovněž náš náhled na zámek v Chlumíně, který UPM po dokončení výstavby CD chtělo přenechat k užívání jiné organizaci. Vzhledem i ke skutečnosti, že se nepodařilo nalézt zájemce z organizací zřizovaných MK ČR a ani jiné státní organizace, považujeme za racionální využít tento objekt pro zřízení Muzea dětského světa (Muzea rodinné a dětské zábavy). UPM v tomto novém zařízení hodlá trvale zpřístupnit veřejnosti cenné dosud v depozitáři uložené sbírkové předměty k vývoji hraček a her pro děti a rodinnou zábavu. Zámecký objekt bude ideálním prostředím pro scénické pojetí expozic a vnímání dětí.

Vzhledem k výši nákladů bude možno stavbu realizovat pouze z investičních prostředků přidělených pro tento účel. Přesnější specifikace předpokládaných nákladů bude provedena v rámci zpracování investičního návrhu, kde bude již více informací o inženýrských sítích a vlastním stavu stavby; předběžně lze očekávat náklady ve výši 50 mil. Kč. Pro zajištění provozu bude ovšem nutno počítat s ročními provozními náklady ve výši 1 mil. Kč a dvěma zaměstnanci a mzdovými náklady ve výši 660 tis. Kč.

Pro umístění předmětů při stěhování v rámci výstavby centrálního depozitáře i rekonstrukce historické budovy jsme převzali od NTM budovu skladu ve Stehelčevsi, s tím, že po ukončení stavebních prací bude sloužit nadále jako sklad. Bohužel se ukázalo, že v minulosti byl použit nevhodný protipožární nátěr, který se nyní drolí ze stropu, a zaměstnanci při pohybu v této budově musí používat respirační přístroje a samozřejmě stav není vhodný ani pro ukládané předměty. Proto bude nutné tuto situaci urychleně řešit. Nyní očekáváme posudek, který doporučí další postup, tedy zda je výhodné stávající budovu zbavit závadného nátěru a následně opatřit novým či zda nebude finančně výhodnější budovu zbořit a nahradit novou.

Jednou z priorit UPM pro následující období je též příprava nových historických expozic v objektu zámku v Kamenici nad Lipou, a to ve spolupráci s Národním památkovým ústavem. V souvislosti s tím bude patrně nutná alespoň částečná rekonstrukce prostor zámku, a proto též potřeba zpracovat investiční záměr pro tento projekt. UPM nebude schopno realizovat tuto akci z vlastních zdrojů.

Další položkou, u níž lze pro budoucí střednědobé období očekávat potřebu investičních zdrojů, je projekt vybudování nového textilního muzea UPM ve Dvoře Králové, věnovaného tradici textilní výroby a vývoji českého textilního tisku. Nutným krokem je předchozí dohoda o partnerství s městem Dvůr Králové, pro realizaci projektu předpokládáme využít zdrojů ze strukturálních fondů Evropské komise.

6.3 Personální zajištění

Stanovený limit pracovníků 89,217 (vč. grantů) neodpovídá současným potřebám UPM. Tento stav byl dostačující před stavbou Centrálního depozitáře a rekonstrukcí historické budovy, čímž došlo k uvolnění deseti sálů, které do té doby sloužily jako depozitáře a pracovny, a pro výstavy a expozice sloužilo pouze 7 sálů. Skutečný stav 89,554 pracovníků za rok 2017 překračuje limit, stále však nepokrývá současné potřeby. Proto není v současné době obsazena funkce obchodního referenta, vedoucího oddělení správy a evidence sbírek, kurátora sbírky keramiky a porcelánu, referenta pro edukační činnost a referenta pro zadávání veřejných zakázek. Zvýšené nároky na stavbu a přípravu expozic, výstav a dalších akcí, zvyšují i nároky na technickou (výstavní) skupinu a vyžadují navýšení o další místo.

Vzhledem k stále stoupající administrativní náročnosti při realizaci investičních projektů bylo nutno přednostně vytvořit pozici projektového a investičního manažera, ta je však v současné době, vzhledem k nutnosti dodržení limitu pracovníků neobsazena. Se stoupajícími administrativními nároky na řízení PO bude nutno posílit i ekonomické oddělení. Zároveň je nutné s větším provozem pro veřejnost posílit i marketingové oddělení o referát obchodní a vedení skladu publikací a dalších merkantilií, což také posiluje příjmové možnosti muzea. Další zájemce o činnost muzea přivádí rozšířená edukační a lektorská činnost.

V této souvislosti je třeba připomenout, že muzeum počítalo při plánování v době podání investičních projektů s obsazením těchto funkcí a připravilo pro to podmínky. Posléze však byla prodloužena lhůta výstavby resp. rekonstrukce a v té době nám byl snížen limit o 10 pracovníků, což se nyní konkrétně projevuje.

6.4 Řízení instituce, kontrola, normy, audity

Muzeum bylo jednou z prvních příspěvkových organizací, která využívá od roku 1995 systém duálního řízení, to jest rozdělení odborné a ekonomické správy na úrovni ředitelů s tím, že

odborný ředitel je v čele instituce a správní ředitel je statutárním zástupcem. S novým rozložením výkonu činnosti do dvou budov s jasně stanovenými úkoly je připraven od roku 2019 i nový organizační řád, který tuto skutečnost ještě více respektuje.

Soustředění práce se sbírkami do Centrálního depozitáře, stoupající nároky na vědeckovýzkumnou činnost a potřeba propojení s prezentací sbírek v historické budově vede k vytvoření pozice ředitele pro sbírky a výzkum. Odborná složka byla doposud zastoupena hlavním kurátorem, který byl zároveň vedoucím kurátorem jedné ze sbírek, což byla časově i obsahově stále náročnější kumulace odpovědností.

Další oddělení jsou tradičně postavena v organizační horizontále a jejich vedoucí tvoří poradu vedení. Tato je svolávána nejméně jednou za měsíc, užší vedení se schází týdně či častěji dle potřeby a úkolů. Rozložení dalších odborných i provozních oddělení je postaveno na týmové práci. Obě pracoviště jsou sice propojena informačními systémy a sdílenými složkami, ale samozřejmě je důležitý i lidský faktor pro přímou informovanost a kontrolu úkolů. V tomto jsou zatím různá komunikační úskalí, v současné době daná i neobsazením místa vedoucího správy a evidence sbírek, kdy jsou výkonem části funkcí dočasně pověřeny dvě stávající zaměstnankyně. Muzeum, stejně jako další podobné instituce, si cílevědomě připravilo prostor pro další rozvíjení příjmové části rozpočtu, ale jelikož je kulturní institucí, nemůže zcela vyhovět požadavku na přímou úměru vkladu do činnosti a vlastního zisku. Tím se vystavuje skutečnému riziku poklesu kvality odborných výstupů a dlouhodobého směřování na podporu a zachování kvality hmotného prostředí, k jehož degradaci již silně přispívají mnohá média. Příkladem je expozice Český kubismus v Domě u Černé Matky Boží, provozovaná od závěru roku 2014 v nájmu Státního fondu kultury, kterému odvádí muzeum 20% z příjmu ze vstupného, čímž přispívá na podporu dalších kulturních subjektů, žadatelů o granty SFK. Při ztrátě v hospodaření UPM bude nutno vyjednat nové podmínky provozu DČMB, neboť není možné expozici dlouhodobě provozovat se ztrátou, kterou nám ovšem při přebírání objektu přislíbilo MK v rozpočtu vyrovnat. Navýšení účelových prostředků by napomohlo pro realizaci propagační kampaně zejména směrem do zahraničí, odkud je o trojrozměrný kubismus největší zájem.

Interní předpisy rozpracovávají systém předběžné, průběžné a následné kontroly podle zákona 320/2001 Sb. stejně jako veškeré obecně platné právní předpisy, jejichž rozpracování pro UPM je nezbytné či přínosné. Fungování celého systému následně kontroluje interní auditor, na základě jehož doporučení je případně systém doplňován či opravován.

Tato koncepce byla schválena v hlavních bodech na zasedání Rady UPM dne 20. listopadu 2017, na pokyn OMG rozpracována k 31. 1. 2018, po připomínkách OMG rozšířena v říjnu 2018:

PhDr. Helena Koenigsmarková, ředitelka

PhDr. Radim Vondráček, hlavní kurátor

JUDr. Evžen Balaš, správní ředitel

Ing. Galina Fiačanová, hlavní ekonomka

PhDr. Eva Vondálová, ředitelka knihovny

Koncepce je schválena poradou vedení, předána formou příkazu vedoucím pracovníkům vůči podpisu, uveřejněna na intranetu, po projednání s OMG uveřejněna na webu. Je vyhodnocována průběžně a v rámci plnění ročních plánů.