

NÁVRH STŘEDNĚDOBÉ KONCEPCE ROZVOJE MĚSTSKÉHO MUZEA V ČELÁKOVICÍCH NA OBDOBÍ DO ROKU 2019 S VÝHLEDEM DO ROKU 2023

V návaznosti na usnesení Rady Města Čelákovic č. 13/2012/6.1.2 ze dne 20. 6. 2012
zpracoval ředitel muzea Mgr. David Eisner v Čelákovících ke dni 30. 11. 2012
- v nové úpravě ke dni 6. 3. 2014

A) ÚVOD

Původní Návrh střednědobé koncepce Městského muzea v Čelákovících na období 2010-2015 ze dne 27. 8. 2010 je dnes již neaktuální dokument, jelikož v letech 2011 - 2012 byly zjištěny zásadní skutečnosti, které postavily činnost příspěvkové organizace Městské muzeum v Čelákovících do nového světla. Střednědobá koncepce rozvoje na období 2013-2019 byla proto postavena na nové základy.

V úvodu je třeba vyzdvihnout, co muzeum je a co se od něho očekává. Profesionální etický kodex Mezinárodní rady muzeí (ICOM), který byl přijat na 15. valném shromáždění konference ICOM v Buenos Aires v Argentině v roce 1986, a jehož změny schválilo 20. valné shromáždění konference ICOM ve španělské Barceloně v roce 2001, definuje muzeum následujícím způsobem: „*Muzeum je stálá nevydělečná instituce ve službách společnosti a jejího rozvoje, otevřená veřejnosti, která získává, uchovává, zkoumá, zprostředkuje a vystavuje hmotné doklady o člověku a jeho prostředí za účelem studia, vzdělání, výchovy a potěšení.*“ Etický kodex dále mj. uvádí: „*Etické kodexy stejně jako zákony ovlivňují společenské změny a vývoj praxe v oboru. V muzejnictví je tento vývoj zvláště zřetelný, protože jeho společenský vliv se rozšířil z výhradně odborné sféry do výchovy a vzdělávání, volnočasových aktivit, turistiky a propagace kulturní identity.*“ Nebo kupříkladu: „*Jednou ze základních povinností muzea je rozvíjet svoje výchovně-vzdělávací působení a rozšiřovat je na stále širší vrstvy veřejnosti, místní populace nebo specializované skupiny, kterým má sloužit. Mělo by poskytovat veřejnosti možnost, aby se aktivně zapojila do rozvoje muzea a podporovala jeho cíle a činnost. Spolupráce s veřejností je nedílnou součástí naplňování výchovně-vzdělávací role muzea a k jejímu uskutečňování může muzeum zaměstnávat kvalifikované pracovníky.*“¹ Jistěže správa sbírek zůstává klíčovou funkcí muzeí, nesmí však vést k samoúčelnému neřízenému rozšiřování sbírek muzea.

Městské muzeum v Čelákovících (dále jen „muzeum“) se více než deset let nachází ve vážné systémové krizi. Dlouhodobý nesoulad mezi prováděnými činnostmi a zřizovací listinou, který se týkal především nejasností ohledně prováděné činnosti archeologických výzkumů, byl sice již překonán novou zřizovací listinou z 1. 10. 2012,² zbývá však to hlavní, usměrnit a vyvážit jednotlivé činnosti muzea tak, aby muzeum odráželo ekonomické možnosti a zájmy svého zřizovatele, ani ne dvanáctitisícového města Čelákovice, a zachovávalo soulad s legislativou, zejména se zákonem č. 122/2000 Sb., o ochraně sbírek muzejní povahy, v platném znění (dále jen „muzejní zákon“), zákonem č. 250/2000 Sb., o rozpočtových pravidlech územních rozpočtů, v platném znění, zákonem č. 128/2000

¹ Viz http://www.cz-museums.cz/web/deni_v_oboru/eticky-kodex-muzei [cit. 2014-03-04].

² Viz <http://muzeum-celakovice.com/ZrizovaciListina2.10.2012.pdf> [cit. 2014-03-04].

NÁVRH STŘEDNĚDOBÉ KONCEPCE ROZVOJE MĚSTSKÉHO MUZEA V ČELÁKOVICÍCH NA OBDOBÍ DO ROKU 2019 S VÝHLEDEM DO ROKU 2023

Sb., o obcích, v platném znění a zákonem č. 20/1987, o státní památkové péči, v platném znění (dále jen „památkový zákon“). Muzeum provádělo velmi extenzivně orientovanou sbírkovou akviziční činnost bez ohledu na představy svého zřizovatele, který vždy žádal muzeum odpovídající kapacitě malého města, jímž Čelákovice ve skutečnosti jsou. Poněvadž muzeum v důsledku masivního a kvantitativně založeného rozšiřování svých sbírek překročilo mantinely městského muzea ve prospěch muzea nadregionálního typu, je třeba při sbírkové akviziční činnosti nadále klást větší důraz na skutečné zhodnocování sbírek prostřednictvím selekce. Činnosti muzea se musí přizpůsobovat počtu zaměstnanců, nikoli obráceně, jak bylo v minulosti obvyklé: navyšovat počet zaměstnanců muzea v souladu s objemem prováděných činností, ačkoli k tomu chybí finanční zdroje. Dlouhodobě byl příspěvek zřizovatele pohlcován mzdami a odvody v neudržitelném (ekonomicky nezdravém) rozsahu, který poškozoval fondové hospodaření a provoz muzea. Finance muzejního účetního střediska byly spravovány nevyváženě. Na druhé straně bylo účetní středisko archeologických výzkumů řízeno netransparentně, v podstatě jako zvláštní fond, který se vymykal veřejné kontrole. Výsledkem se stalo, že chyběly a chybí prostředky na provoz, na drobnou údržbu a na investice. Muzeum dnes není ve vyhovujícím materiálním stavu (špatný stav vodovodu, dešťových svodů a omítek na budovách Na Hrádku 464, neefektivní vytápění elektrickými akumulacími kamny, nevhodné mikroklimatické podmínky v depozitářích a v expozicích, potřebná generální oprava dveří a oken, špatný stav střechy archeologického pracoviště Rybářská 156 apod.). Ačkoli prostředky na mzdy v rozpočtové skladbě vždy stlačovaly provozní výdaje na minimum, platové ohodnocení zaměstnanců není a nebylo ideální, ideálu se dokonce postupně spíše vzdalovalo (vyjma situace u několika jednotlivců), a to i kvůli strategii maximalizace počtu pracovních sil. Lze jen konstatovat, že mimořádně intenzivně rozvíjené činnosti muzea nejenže vedly ke stlačení provozních výdajů na neakceptovatelné minimum, ale zároveň nadto generovaly nové a nové pracovní pozice, které stejně nemohly být obsazeny z důvodu rozpočtové tísně. Rozpočtová skladba tím byla deformována. Muzeum jen zvětšovalo svůj vnitřní „dluh“ vůči spravovanému majetku včetně sbírek.

Nedostatek financí přesto nikdy nebyl hlavním problémem muzea. Tím byla spíše potlačovaná iniciativa pracovního kolektivu spočívající v nekritickém přijímání názorů od vedení a ve snížené schopnosti dospět k uvědomění, k čemu muzeum je a proč je zřizováno, zda nabídka muzejních služeb odpovídá reálné veřejné poptávce. Tomu odpovídala i dlouhodobě nevyhovující organizační struktura. Muzeum bylo řízeno direktivně až autokraticky, vlastně neefektivně z hlediska využití potenciálu svých zaměstnanců. Řídící kompetence a odpovědnost je proto třeba dílem delegovat na nižší úroveň v souladu s uvažovaným novým organizačním řádem.

Cíle k zajištění střednědobého rozvoje Městského muzea v Čelákovicích je možné sledovat ve dvou úrovních: v rozšíření materiálního zázemí a ve zkvalitnění poskytovaných služeb, ve zkvalitnění struktury personálního zázemí a poskytovaných služeb.

NÁVRH STŘEDNĚDOBÉ KONCEPCE ROZVOJE MĚSTSKÉHO MUZEA V ČELÁKOVICÍCH NA OBDOBÍ DO ROKU 2019 S VÝHLEDEM DO ROKU 2023

B) CÍLE K ROZŠÍŘENÍ MATERIÁLNÍHO ZÁZEMÍ A ZKVALITNĚNÍ POSKYTOVANÝCH SLUŽEB

K rozšíření materiálního zázemí a zkvalitnění poskytovaných služeb je potřeba ve střednědobém horizontu provést cílová opatření popsaná v následujících řádcích:

- 1) **Nadále usměrňovat dosud extenzivně orientovanou sbírkovou akviziční činnost**, která v důsledku masivního rozšiřování sbírek dlouho pohlcovala a stále pohlcuje podstatnou část pracovních kapacit, a to dokonce i na úkor řádného vedení sbírkové evidence,³ natož běžného provozu. **Vyřešení tohoto problému je zásadním předpokladem pro další rozvoj muzea.** Muzejní depozitáře kapacitně nevyhovují, byť jsou profesionálně vedeny. Další masivní rozšiřování sbírek, pro své kvantitativní založení odůvodnitelné snad jen v počátcích budování muzejních sbírek, je v tento okamžik zcela nežádoucí, ba dokonce škodlivé vůči sbírkotvorné činnosti, jejímž cílem má být zhodnocování sbírek pomocí kvalifikované selekce, jako takové. Jedná se o to, aby ke zhodnocování sbírek docházelo nejen prostřednictvím uvážených akvizic nových předmětů, které sbírky zhodnocují, ale i vyčleňováním těch předmětů, které sbírky nezhodnocují. Konečné slovo musí příslušet zodpovědným kurátorům sbírek, kteří rozhodují zodpovědně, samostatně a v souladu se svou kompetencí a kompetentností. Akviziční činnost mimo sběrnou oblast muzea musí probíhat výjimečně a odůvodněně, multiplikáty či kopie originálů musí být do sbírek zařazovány výjimečně a rovněž s opodstatněním. Kde to je jen trochu možné, musí být ve smyslu muzejního zákona upřednostňována hromadná evidence, aby nebyla dále prohlubována již tak neúměrná administrativně-technická zátěž související s evidenční činností. Je třeba vytvořit pomocnou (studijní) evidenci u těch předmětů, které z rozhodnutí odpovědných kurátorů nenabýly (či – po provedení zákonné procedury - pozbyly) statusu sbírkového předmětu chráněného dle muzejního zákona. Evidenční činnost sbírkových předmětů musí probíhat v souladu s muzejním zákonem a nesmí být upřednostňována vůči zákonné inventarizaci sbírek podle stejného zákona, která je ověřováním souladu evidenčních záznamů sbírkových předmětů se skutečným stavem těchto předmětů. Dále by bylo vhodné sloučit obě sbírky muzea, tj. Sbírkou Městského muzea v Čelákovících (MEC/002-05-10/183002) a Archeologickou sbírku Městského muzea v Čelákovících (MEA/002-05-10/184002)⁴ do jediné sbírky rozdělené na tři podsbírkou – historickou, přírodovědnou a archeologickou, což by dílčím způsobem zjednodušilo komunikaci s Centrální evidencí sbírek vedenou při Ministerstvu kultury (dále jen „CES“) a administrativu sbírkové evidence. Konkrétní návrhy sbírkotvorné koncepce v jednotlivých úsecích muzejních sbírek navrhnou kurátoři a následně je schválí ředitel muzea.
 - o **Termín a způsob provedení:** soustavně po celé období do roku 2023, s tím, že postup bude každoročně vyhodnocován ve výročních zprávách. Náklady s tím spojené jsou a budou kalkulovány v rozpočtových návrzích muzea.

³ Viz Protokol o výsledku kontroly, Ministerstvo kultury, Odbor movitého kulturního dědictví, muzeí a galerií, 30. 10. 2012, č. j.: MK-S10015/2012 OMG.

⁴ Viz <http://ces.mkcr.cz/cz/sblst.php> [cit. 2014-03-04].

NÁVRH STŘEDNĚDOBÉ KONCEPCE ROZVOJE MĚSTSKÉHO MUZEA V ČELÁKOVICÍCH NA OBDOBÍ DO ROKU 2019 S VÝHLEDEM DO ROKU 2023

2. **Získat nové depozitární prostory**, které jsou bez ohledu na usměrnění a nové definování sbírkotvorné činnosti zcela nutné, protože stávající depozitáře svou kapacitu již překročily a muzeum ukládá část svých sbírek do pronajatých či bezúplatně a dočasně poskytnutých prostorů. Stávající depozitáře svou kapacitou již nestačí a pouhým skladištěm by být neměly. Depozitáře chybí hlavně v případě historické podsbírkou, která soustřeďuje předměty dokládající vývoj v čelákovickém mikroregionu. Bohužel i depozitáře archeologické (pod)sbírkou svou kapacitu již vyčerpaly. Muzeum dále významně postrádá vhodně umístěný manipulační prostor k dočasnému uskladnění výstavních panelů, k deponování vitrín, podstavců, skel, panelů, nástěnek apod. a k manipulaci s nimi. Ke snadnější identifikaci sbírkových předmětů přímo v depozitářích lze doporučit aplikaci čárových kódů umístěných buď na obalech sbírkových předmětů, nebo fixovaných přímo k těmto předmětům. Všechny sbírkové předměty vystavené v areálu muzea povětrnostním vlivům a nedostatečně zabezpečené proti krádeži musí být lépe chráněny mechanickými zábranami.
- **Termín a způsob provedení:** podle možností zřizovatele přímo z jeho rozpočtu, do roku 2019, respektive 2023. Drobnější opatření budou kryta z rozpočtu muzea.
3. **Pokračovat v naplňování standardů ve smyslu § 10a muzejního zákona tak, aby zásadním faktorem byla veřejná poptávka po službách poskytovaných muzeem.** Každoročně bude nadále pořádáno více než 10 výstav, mnohé s vernisážemi a případně s dalšími programovými doplňky. Zhruba každá třetí výstava přitom využije bohatství sbírek muzea, tak jak tomu bylo doposud. Jako spoluorganizátor většiny besed, přednášek a koncertů bude působit nadále Spolek přátel čelákovického muzea, který svou kulturně-osvětovou roli dlouhodobě plní. Je velkou výzvou do budoucna, aby se podařilo udržet tradici muzejních nocí a čelákovických poutí. Je rovněž žádoucí pokračovat ve spolupráci s dalšími organizacemi a spolky při pořádání kulturních akcí a dále ji rozšiřovat (Městský dům dětí a mládeže Čelákovice, Základní umělecká škola Jana Zacha Čelákovice, Městská knihovna Čelákovice, Spolek přátel čelákovického muzea, Klub kaktusářů Čelákovice, Spolek houbařů Čelákovice atd.). Spolupráce s různými věkovými skupinami musí být precizována a systematicky zdokonalována. Bude nutné ve spolupráci se školami vytvářet takové interaktivní muzejně-školní programy, které vyjdou vstříc poptávce škol. Nestačí pracovní listy pro děti a mládež nebo přednášky a prohlídky zacílené na příslušnou skupinu publika. Bylo by rozumné doplnit expozici moderními elektronickými interaktivními prvky. S ohledem na společenský význam archeologických výzkumů muzeum hodlá přibližovat tuto činnost širší veřejnosti. Dětem a mládeži lze zpřístupnit vybraná archeologická naleziště v průběhu archeologických prací, jejichž časový a prostorový výskyt nikdy nelze s předstihem odhadnout. Muzeum je ochotné připravit podmínky během vybraných archeologických výzkumů tak, aby mohli žáci pod dohledem zkušeného archeologa na vlastní oči sledovat průběh a metody archeologického výzkumu. Je nutné aktivizovat žáky středních škol a vysokoškolské studenty, aby využívali muzejních informačních zdrojů a rozhledu muzejních pracovníků při zpracování seminárních a dalších prací. K projektům realizovaným mezi školami a muzeem musí být metodicky zařazována problematika orální historie, při níž se žáci dotazují příslušníků starších generací, zaznamenávají jejich vzpomínky a výsledky

NÁVRH STŘEDNĚDOBÉ KONCEPCE ROZVOJE MĚSTSKÉHO MUZEA V ČELÁKOVICÍCH NA OBDOBÍ DO ROKU 2019 S VÝHLEDEM DO ROKU 2023

pak konfrontují s faktografickými údaji, které získávají např. právě i v muzeu. Zpracování osobních vzpomínek pamětníků je velice náročným a důležitým společenským úkolem pro uchování lokální paměti. V souvislosti s publikačními aktivitami odborných pracovníků se muzeum tak jako nyní hodlá podílet na sdružování prostředků s partnerskými institucemi za účelem vydávání sborníků a jiných odborných publikací, které se váží ke sběrné oblasti muzea a odpovídají jeho rozpočtovým a publikačním možnostem (Studie a zprávy. Historický sborník pražského okolí, Středočeský vlastivědný sborník). Instalace bezbariérových přístupů připadá v úvahu u snadno přístupných prostor muzea (výstavní prostory, uvažované infocentrum se základním občerstvením). Venkovní přístup do těchto prostor lze tělesně postiženým usnadnit bez větších problémů. Další pohyb tělesně postižených po expozicích muzea je velmi obtížně realizovatelný s ohledem na komunikační členitost památkově chráněné budovy muzea, bývalé tvrze.

- **Termín a způsob provedení:** průběžně do roku 2019, respektive 2023. Náklady s tím spojené jsou a budou kalkulovány v rozpočtových návrzích muzea. Muzeum se ve spolupráci se zřizovatelem i samo hodlá ucházet o dotace a granty.

4. **Vybudovat informační centrum** ve Vstupní síni muzea v budově Na Hrádku 464. Parametry definované Asociací turistických informačních center České republiky⁵ muzeum nenaplní a ani to není nezbytné. Hodlá však vymezit pracovní pozici zřizovatele v kulturních zařízeních tak, aby osoba s tímto pracovním zařazením poskytovala komplexní informace nejen o muzeu, jeho expozicích a výstavách, ale i o místním regionu (blíže viz pracovní zařazení zřizovatele v kulturních zařízeních a pracovníka vztahů k veřejnosti v tabulce č. 1). Vzhledem ke skutečnosti, že celotýdenní provoz informačního centra mimo pokladnu muzea by Městu Čelákovice přinesl další náklady za cca 1,5 pracovního úvazku navíc, je potřebné považovat informační centrum ve Vstupní síni muzea na adrese Na Hrádku 464 za nejspokladnější variantu služby, bez které se většina měst a větších obcí neobejde. Vedle toho si Vstupní síň muzea vyžádá další náklady v souvislosti s projektem a pořízením nového mobiliáře a osvětlovacího systému „na míru“, který bude počítat i se servisem základního občerstvení pro návštěvníky. Infocentrum bude třeba vybavit turistickými tiskovinami o městě a jeho okolí. Vzhledem ke skutečnosti, že muzea obecně zkoumají nejen věci movité a nemovité, ale i prostředí, z něhož tyto věci pocházejí, bude na turistické centrum navázána průvodcovská služba po městě Čelákovice. Stabilní ozvučovací zařízení a osvětlovací systém v Síni Jana Zacha a mobilní ozvučovací zařízení pro snadný přenos na nádvoří muzea nebo do parku Na Hrádku poslouží k pořádání kulturních a vzdělávacích akcí. Síň Jana Zacha, která je běžně využívána ke koncertům, k divadelním představením, přednáškám, besedám, veřejným projekcím, slavnostnímu předávání vysvědčení absolventům škol a ke svatebním obřadům, by měla dále sloužit k pořádání nejrůznějších vzdělávacích akcí, souvisejících především s aktivitami muzea.

- **Termín a způsob provedení:** do roku 2019, náklady s tím spojené jsou a budou kalkulovány v rozpočtových návrzích muzea. V dané souvislosti lze zřizovateli navrhnout,

⁵ Viz <http://www.aticcr.cz/> [cit. 2014-03-04].

NÁVRH STŘEDNĚDOBÉ KONCEPCE ROZVOJE MĚSTSKÉHO MUZEA V ČELÁKOVICÍCH NA OBDOBÍ DO ROKU 2019 S VÝHLEDEM DO ROKU 2023

aby při budoucích úpravách parku Na Hrádku zvažil potřebu vytvoření parkovacích stání a vybudování přípojky na elektřinu.

5. Vytvořit nové webové stránky muzea, které budou pro veřejnost atraktivní z hlediska formy i obsahu, a budou poskytovat i základní servis související s provozem infocentra. Vzhledem ke známé skutečnosti, že veřejnost nemá k dispozici informace o tom, co vše se vyskytuje ve sbírkách českých, moravských a slezských muzeí, byť jsou tato financována především z veřejných zdrojů, bylo by vhodné i v této oblasti zprostředkovávat kompaktní informace. Webové stránky by měly poskytovat co nejúplnější přehled o struktuře sbírek a údaje o jednotlivých položkách sbírek a odborné knihovny muzea a z digitálního archivu zprostředkovávat kvalifikovaný výběr dat o sbírkách muzea, v souladu se zákonem č. 121/2000 Sb., o právu autorském, v platném znění. A to přes mnohdy v muzejním prostředí zmiňované úskalí otevřenosti vůči veřejnosti, totiž rizika, že podrobné údaje o sbírkách mohou sbírkové předměty vystavit trestné činnosti. Prostřednictvím webových stránek by měly být propojeny muzejní a městské informační služby. Dále bude vhodné zvažovat spolupráci s jinými on-line databázemi, např. s projektem e-sbírky⁶. **O souladu aktivit muzea s veřejným zájmem musí vypovídat komplexní souhra několika faktorů, jimiž jsou: efektivní správa sbírek, vstřícnost vůči stavebníkům při provádění archeologických výzkumů, turistická návštěvnost, množství badatelských návštěv, publikační aktivita, množství zápůjček předmětů jiným institucím z badatelských a výstavních důvodů.** Rozsah vyvíjené publikační aktivity a odborných výstupů přitom musí odpovídat reálným možnostem malého městského muzea.

- **Termín a způsob provedení:** webové stránky do roku 2014, vytváření obsahu však bude dlouhodobé, náklady s tím spojené budou kalkulovány v rozpočtových návrzích muzea.

6. Instalovat požárně bezpečnostní zařízení (elektrická požární signalizace,⁷ zařízení pro detekci hořlavých plynů a par) v budovách Na Hrádku 464, což je nezbytné k posílení bezpečnosti sbírek.

- **Termín a způsob provedení:** podle možností zřizovatele přímo z jeho rozpočtu (viz poznámka č. 7), do roku 2019, respektive 2023. Dále je třeba zabezpečit nedostatečně chráněné depozitáře a budovy v Rybářské ulici 156 mechanickými zábranami, a to přímo z rozpočtu muzea, do roku 2014.

7. Instalovat registrační měřiče do expozic a depozitářů k monitorování fyzikálních veličin, zejména relativní vlhkosti, a v menší míře také teploty, a zavést komplexní opatření ke zlepšení mikroklimatických podmínek, což je nezbytné k bezpečnému uchovávání sbírek a k pravidelnému vyhodnocování fyzikálních podmínek v místě uložení sbírkových předmětů. V expozici Čelákovické košíkářství (U Kovárny 22) jsou prezentované sbírkové předměty vystaveny zcela nevhodným mikroklimatickým podmínkám (relativní vlhkost), má-li tato dislokovaná expozice

⁶ On-line prezentace Národního muzea v Praze pro muzejní a galerijní sbírky v České republice, viz <http://www.esbirky.cz/o-esbirkach> [cit. 2014-03-04].

⁷ V rámci programu Integrovaný systém ochrany movitého kulturního dědictví může vlastník sbírek zapsaných v CES požádat Ministerstvo kultury o finanční spoluúčast do 50 % celkových investičních nákladů při instalaci elektrické požární signalizace

NÁVRH STŘEDNĚDOBÉ KONCEPCE ROZVOJE MĚSTSKÉHO MUZEA V ČELÁKOVICÍCH NA OBDOBÍ DO ROKU 2019 S VÝHLEDEM DO ROKU 2023

dále setrvat v provozu, potřebovala by takové zásahy, které by vedly ke zlepšení zmíněných mikroklimatických podmínek. K nepříliš vhodným mikroklimatickým podmínkám v přírodovědné expozici ve sklepních prostorech Na Hrádku 464 viz následující cíl.

- **Termín a způsob provedení:** do roku 2015, náklady s tím spojené budou dílem kalkulovány v rozpočtových návrzích muzea (registrační měřiče), dále podle možnosti zřizovatele přímo z jeho rozpočtu, do roku 2019 (komplexní opatření ke zlepšení mikroklimatických podmínek).

8. Dokončit projektovou dokumentaci k plynové kotelně a k rozvodu tepla a uskutečnit tento investiční záměr v budovách Na Hrádku 464, což by měl zajistit zřizovatel muzea a vlastník objektu. Rozvod tepla je s ohledem na prevenci před prudkým poklesem teploty v zimním období třeba instalovat do podkrovních depozitářů v budovách Na Hrádku 464, aby potřebnou teplotou došlo ke zmenšení ročních teplotních amplitud. Málo vhodné mikroklimatické podmínky ve sklepním podlaží s přírodovědnou expozicí (Na Hrádku 464) by bylo vhodné zlepšit kontinuální teplotou, popř. pomocí elektronických odvlhčovačů. Zde s ohledem na hodnoty relativní vlhkosti hrozí šíření plísní, a to i v letním období.

- **Termín a způsob provedení:** podle možností zřizovatele přímo z jeho rozpočtu, do roku 2019.

9. Rekonstruovat vodovodní a kanalizační síť v budovách Na Hrádku 464 a v Rybářské 156. Tato infrastruktura se nachází v nevyhovujícím stavu – až na část kanalizační sítě rekonstruované v roce 2013 -, kdy hrozí havárie (ucpání, únik vody). Svody na dešťovou vodu rovněž nejsou v dobrém stavu a vyžadují rekonstrukci.

- **Termín a způsob provedení:** podle možností zřizovatele přímo z jeho rozpočtu, do roku 2019. Rekonstrukce stávající kanalizační infrastruktury na Hrádku 464 byla již provedena v roce 2013, nicméně v souvislosti s uvažovaným občerstvovacím zázemím ve Vstupní síni bude třeba kanalizační a vodovodní síť prodloužit.

10. Rekonstruovat omítku na budovách a hradební zdi Na Hrádku 464, která na mnoha místech opadává.

- **Termín a způsob provedení:** podle možností zřizovatele přímo z jeho rozpočtu, do roku 2019.

11. Rekonstruovat střechu archeologického pracoviště v Rybářské 156, do které zatéká. Tímto by navíc vznikla příležitost k využití podkrovního prostoru této budovy, pochopitelně po dalších stavebních úpravách, protože zmíněný podkrovní prostor dosud nebyl účelně využit.

- **Termín a způsob provedení:** podle možností, nejlépe přímo z rozpočtu zřizovatele, do roku 2019.

12. Projektovat a instalovat novou stálou expozici. Zhruba každých 5-10 let by měly být muzejní expozice obnovovány, aby držely krok s požadavky a očekáváním veřejnosti. S ohledem na vysoké

(zejména EPS v budovách Na Hrádku 464). Minimálně 50 % celkových investičních nákladů však musí poskytnout vlastník sbírek.

NÁVRH STŘEDNĚDOBÉ KONCEPCE ROZVOJE MĚSTSKÉHO MUZEA V ČELÁKOVICÍCH NA OBDOBÍ DO ROKU 2019 S VÝHLEDEM DO ROKU 2023

náklady lze plánovat nahrazení stávající expozice z roku 1983 moderní expozicí spíše až v období 2019-2023, a to tak, aby každý rok byla vytvořena část. Ohledně podoby moderní expozice stojí k otevřené úvaze, zda historickou a archeologickou expozici nepojmout tematicky a neopustit tak dosavadní chronologický přístup. Nová expozice by měla obsahovat multimediální prvky, bez kterých se moderní muzejní expozice neobejdou. Mezitím by však na přechodnou dobu měly vzniknout cizojazyčné texty pro návštěvníky k prohlídkám muzea. Zároveň by měl být diskutován osud samostatné expozice Čelákovické košíkářství v rodném domku malíře Čeňka Jandy v ulici U Kovárny 22, zda tuto expozici vůbec zachovat a k jakým účelům nadále využívat tento samostatný objekt.

- **Termín a způsob provedení:** podle možností zřizovatele z jeho rozpočtu, v období 2019 - 2023.

C) CÍLE KE ZKVALITNĚNÍ STRUKTURY PERSONÁLNÍHO ZÁZEMÍ A POSKYTOVANÝCH SLUŽEB

Uvažovaný nový organizační řád musí obsahovat decentralizační prvky, aby došlo k přenosu některých kompetencí ředitele muzea směrem k posílení pozice jednotlivých kurátorů sbírek, kteří by měli nést větší zodpovědnost za správu svěřených úseků sbírek, než tomu bylo doposud. Rozsah sbírek muzea neumožňuje, aby jejich správu kvalifikovaně prováděla jedna osoba (to již delší dobu).

Muzeum v souladu se zamýšleným novým organizačním řádem předpokládá organizační členění na:

1. oddělení provozní a
2. oddělení správy sbírek a archeologických výzkumů.

K plnění pracovních úkolů jsou a budou prostřednictvím dohod o pracích konaných mimo pracovní poměr zaměstnávání další pracovníci, zejména v případě naléhavých potřeb při zajišťování archeologických výzkumů. Význam dobrovolnické činnosti pro muzeum v souladu s dobovým trendem dále poroste. Muzeum hodlá vysokým školám a jejich studentům aktivně nabízet spolupráci při zadávání, zpracování a obhajování studentských prací. Studenti humanitně zaměřených oborů blízkých muzejnictví se v muzeu uplatní během vysokoškolské praxe, např. studenti akreditovaného oboru archeologie by se mohli podílet přímo na dokumentaci některých dosud nezpracovaných archeologických nálezů. Muzeum uvítá i další spolupráci se spolky a s občanskými sdruženími, např. v oblasti plánování a zajišťování kulturního programu muzea.

Činnost archeologických výzkumů prováděných ve smyslu památkového zákona, která nebude financována zřizovatelem, si do budoucna udrží následující rozsah: archeologické práce v terénu (včetně archeologického dohledu), terénní dokumentace, ošetření získaných archeologických

NÁVRH STŘEDNĚDOBÉ KONCEPCE ROZVOJE MĚSTSKÉHO MUZEA V ČELÁKOVICÍCH NA OBDOBÍ DO ROKU 2019 S VÝHLEDEM DO ROKU 2023

předmětů v laboratoři, závěrečné zprávy k archeologickým výzkumům⁸, administrativní úkony v souvislosti s archeologickými výzkumy a všechny související náklady za energie, služby, materiál cestovné apod. Ve spolupráci se zřizovatelem bude třeba dále zpřesňovat parametry dělby společných nákladů mezi muzejní a archeologické středisko, zejména v oblasti mezd a energií. Zatímco muzejní středisko bude vždy financováno z příspěvku od zřizovatele, archeologické středisko musí čerpat finance od stavebníků, kterými jsou právnické osoby, či fyzické osoby, jejichž podnikatelský záměr vyvolal stavební akci, z níž vzešla povinnost provést archeologický výzkum, případně je čerpat pomocí dotací od státu či územněsprávních celků. Bude nutné hledat zdroje k financování těchto archeologických výzkumů, které podle památkového zákona fyzická osoba jakožto stavebník nehradí (případ stavebních akcí, které nemají podnikatelský záměr), a to především pomocí dotací od státu, od územně samosprávních celků a prostřednictvím darů. V každém případě archeologická činnost přinášela a přináší podstatné, dodatečné a tím vlastně skryté finanční náklady pro zřizovatele do budoucna, související se správou archeologické (pod)sbírky. Náklady na správu sbírkových předmětů, které vzešly z archeologických výzkumů, nemohou být přeneseny na nikoho jiného než na vlastníka sbírek, kterým je zřizovatel muzea. Zrušení archeologické činnosti nelze doporučit z důvodu mnohaleté tradice a hrozících kulturních škod. Prostřednictvím rozumné a odpovědně prováděné selekce, za kterou odpovídá příslušný kurátor, by měla být archeologická (pod)sbírka skutečně zhodnocována, a ne živelně rozšiřována na kvantitativní bázi. Ne všechny předměty z archeologických výzkumů je třeba zařazovat do sbírky muzejní povahy, mnohé mohou být včleňovány do pomocné (studijní) evidence, která nepodléhá ochraně ze strany muzejního zákona.

Předpokládán je jeden zástupce ředitele, který bude po řediteli přímým nadřízeným všech ostatních zaměstnanců muzea. Muzeum by uvítalo doplnění pracovních kapacit, aby mohlo plnohodnotně plnit roli správce sbírek. Náklady spojené s konzervací sbírkových předmětů bude třeba více zohledňovat v rozpočtových návrzích muzea. Všichni pracovníci budou intenzivněji než doposud motivováni k vyšší iniciativě, k tomu, aby se účastnili školení a vzdělávacích kurzů včetně systematického doplňování vzdělání, měli by participovat na výměnných pobytech apod. Publikační aktivita, uskutečnění mimořádných výstavních počinů a jiné významné pracovní výsledky by měly být lépe odměňovány. Alespoň jednou měsíčně se budou pravidelně konat pracovní porady.

V následujících odstavcích a tabulkách je popsáno personální obsazení navržených oddělení. Komunikaci s CES, která je z hlediska správy sbírek klíčová, bude výhledově zajišťovat osoba v pracovním poměru. Některé služby budou však zajišťovány externím dodavatelem: správa počítačové sítě, údržba, účetnictví. Je na místě navrhnout zřizovateli, aby z důvodu úsporných opatření pomáhal efektivně koordinovat tyto potřebné služby pro více svých příspěvkových organizací najednou. Na dodavatelském principu bude probíhat i část konzervátorských a restaurátorských zásahů. Samostatná expozice Čelákovické košíkářství zůstane otevřena pro návštěvníky po předchozí dohodě minimálně do

⁸ Dalším dlouhodobým nedostatkem, který musí být napraven ve spolupráci s Archeologickým ústavem AV ČR, Praha, v. v. i., v reálném časovém horizontu, je skutečnost, že muzeum před rokem 2009 až na několik výjimek nedokončilo téměř žádný z prováděných archeologických výzkumů, jelikož k jejich drtivé většině nevyhotovilo závěrečné zprávy.

NÁVRH STŘEDNĚDOBÉ KONCEPCE ROZVOJE MĚSTSKÉHO MUZEA V ČELÁKOVICÍCH NA OBDOBÍ DO ROKU 2019 S VÝHLEDEM DO ROKU 2023

doby instalace moderní expozice a do rozhodnutí, jak dále budovu, ve které se expozice Čelákovické košíkářství nachází, využívat.

Přehled v následujících tabulkách zahrnuje zkrácený popis pracovních náplní, vždy s odkazem ke katalogu prací, který vychází z Nařízení vlády č. 222/2010 Sb., o katalogu prací ve veřejných službách a správě. **V přepočteném stavu se jedná o 13 celých pracovních úvazků.**

- **Termín dosažení optimální struktury personálního obsazení:** podle možností zřizovatele, do roku 2019, respektive 2023.

Tabulka č. 1: Úvazky a pracovní náplně pracovníků provozního oddělení v pracovním poměru

Ředitel muzea - 1,0 (vysokoškolské vzdělání)	Zajišťuje tvorbu základních dokumentů potřebných k provozu muzea. Komplexně zodpovídá za provoz, za mediální obraz a za výsledky odborné činnosti muzea. V rámci časových možností a podle své odborné specializace se podílí na správě sbírek, na publikační činnosti.
Sekretář, osobní asistent ředitele – 1,0 (středoškolské vzdělání)	Zajišťuje běžné technicko-administrativní sekretářské činnosti, vyřizuje běžné telefonáty. Zajišťuje specializované organizační a koordinační činnosti a agendy u statutárního orgánu organizace s širokou územní působností. Blíže viz zařazení 1.01.02 a 1.01.03 v katalogu prací.
Zřízenec v kulturních zařízeních - 2 osoby se zkráceným pracovním úvazkem – celkem 1,5 (středoškolské vzdělání)	Prodává vstupenky, tiskoviny, suvenýry a občerstvení. Dohlíží na návštěvníky v expozicích a na výstavách. Poskytuje informace v souvislosti s provozem infocentra 7 dní v týdnu 8 hodin denně 9.00 - 17.00. Blíže viz zařazení 2.04.14 v katalogu prací.
Uklízeč - 0,5 (základní vzdělání)	Provádí úklidové práce v památkově chráněných budovách muzea a v jejich okolí. Blíže viz zařazení 1.06.06 v katalogu prací.
Knihovník, pracovník vztahů k veřejnosti – 1,0 (středoškolské či vysokoškolské vzdělání)	Samostatně zajišťuje provoz a katalogizaci odborné příruční knihovny. Podílí se na kulturním programu. Pomáhá během kulturních akcí muzea. Zajišťuje styk s veřejností, médii a s institucemi. Zpracovává informační servis pro infocentrum. Blíže viz zařazení 1.01.06 a 2.03.01 v katalogu prací.

NÁVRH STŘEDNĚDOBÉ KONCEPCE ROZVOJE MĚSTSKÉHO MUZEA V ČELÁKOVICÍCH NA OBDOBÍ DO ROKU 2019 S VÝHLEDEM DO ROKU 2023

Tabulka č. 2: Úvazky a pracovní náplně pracovníků oddělení správy sbírek a archeologických výzkumů v pracovním poměru

<p>Kurátor přírodovědné podsbírky, správce depozitářů - 1,0 (středoškolské či vysokoškolské vzdělání, praxe v oboru)</p>	<p>Tvoří a spravuje přírodovědnou podsbírku a zodpovídá za stav její evidence. Spravuje depozitáře a určuje podmínky ukládání, ochrany a manipulace se sbírkami. Vybírá sbírkové předměty ke konzervaci, k restaurování a stanovuje podmínky jejich provedení. Uskutečňuje základní a aplikovaný vědecký výzkum. Spolupracuje s odbornými institucemi a s médii. Samostatně připravuje a realizuje muzejní výstavy, programy a publikace. Spolupracuje s institucemi a s médii. Blíže viz zařazení 2.04.05 a 2.04.04 v katalogu prací.</p>
<p>Kurátoři historické podsbírky, správci depozitářů - 2 x 1,0 (středoškolské či vysokoškolské vzdělání, praxe v oboru)</p>	<p>Tvoří a spravují historickou podsbírku a zodpovídají za stav její evidence. Spravují depozitáře a určují podmínky ukládání, ochrany a manipulace se sbírkami. Vybírají sbírkové předměty ke konzervaci, k restaurování a stanovují podmínky jejich provedení. Uskutečňují základní a aplikovaný vědecký výzkum. Spolupracují s odbornými institucemi a s médii. Samostatně připravují a realizují muzejní výstavy, programy a publikace. Spolupracují s institucemi a s médii. Blíže viz zařazení 2.04.05 a 2.04.04 v katalogu prací.</p>
<p>Kurátoři archeologické (pod)sbírky, správci depozitářů - 2 x 1,0 (středoškolské či vysokoškolské vzdělání, praxe v oboru)</p>	<p>Tvoří a spravují archeologickou (pod)sbírku a zodpovídají za stav její evidence. Spravují depozitáře a určují podmínky ukládání, ochrany a manipulace se sbírkovými předměty. Vybírají sbírkové předměty ke konzervaci, k restaurování a stanovují podmínky jejich provedení. Uskutečňují základní a aplikovaný vědecký výzkum. Spolupracují s odbornými institucemi a s médii. Samostatně připravují a realizují muzejní výstavy, programy a publikace. Spolupracují s institucemi a s médii. Blíže viz zařazení 2.04.05 a 2.04.04 v katalogu prací.</p>
<p>Dokumentátor, správce sbírkové evidence - 1,0 (středoškolské vzdělání, praxe v oboru)</p>	<p>Dokumentuje sbírky. Vede ruční a elektronickou přírůstkovou knihu pro celou sbírku. Centrálně koordinuje systematickou evidenci sbírek a dohlíží na průběh jejich inventarizace. Pomáhá při přípravě výstav, během kulturních akcí muzea. Podílí se na přípravě sbírkových předmětů k badatelským účelům, k výpůjčkám a pro účely výstav nebo expozic a vede centrální evidenci o jejich pohybu. Zajišťuje komunikaci s CES. Blíže viz zařazení 2.04.07 v katalogu prací.</p>

NÁVRH STŘEDNĚDOBÉ KONCEPCE ROZVOJE MĚSTSKÉHO MUZEA V ČELÁKOVICÍCH NA OBDOBÍ DO ROKU 2019 S VÝHLEDEM DO ROKU 2023

Dokumentátor a konzervátor – 1,0 (středoškolské vzdělání, praxe v oboru)	Dokumentuje sbírky. Provádí základní a preventivní konzervaci předmětů včetně přípravy předmětů k prezentaci. Restauruje sbírkové předměty a navrhuje příslušné postupy. Řídí archeologickou laboratoř. Zpracovává pokyny pro další zacházení se sbírkovými předměty. Blíže viz zařazení 2.04.07 a 2.04.10 v katalogu prací.
Archeolog – 1,0 (vysokoškolské vzdělání, praxe v oboru)	Provádí archeologické výzkumy ve smyslu památkového zákona a zodpovídá za související úřední agendu. Podílí se na základním a aplikovaném vědeckém výzkumu v oboru archeologie. Výsledky své práce prezentuje na výstavách, přednáškách a prostřednictvím publikační činnosti. Spolupracuje s institucemi a s médii. Blíže viz zařazení 2.04.01 v katalogu prací.

D) ZÁVĚR

Tuto střednědobou koncepci by měl projednat zřizovatel muzea prostřednictvím příslušného kolektivního orgánu a svým rozhodnutím ji vzít na vědomí. Do diskuse k ní by se měli zapojit jak zaměstnanci, tak i – s ohledem na otevřený charakter tohoto dokumentu – širší veřejnost. Ve spolupráci se zřizovatelem je především nezbytné konkretizovat střednědobou časovou posloupnost nevyhnutelných investic do muzea.

V závěrečném shrnutí je třeba vyzdvihnout nezbytnost usměrnění donedávna kvantitativně orientované sbírkotvorné činnosti muzea, která cílila na masivní rozšiřování sbírek. Propast mezi finančními možnostmi vlastníka sbírek, Města Čelákovic, a rostoucími nároky na personální obsazení muzea se nesmí dále prohlubovat. To je klíčový předpoklad pro stabilizaci muzea, aby bylo zároveň možné uvažovat o jeho rozvoji. Souběžně s tím je nutné přibližovat muzeum veřejnosti prostřednictvím nabízených služeb, včetně poskytování informačního servisu a základního občerstvení. Nejen efektivní správa sbírek a vstřícnost vůči stavebníkům při provádění archeologických výzkumů, ale i turistická návštěvnost muzea, vstřícná součinnost uplatňovaná vůči příchozím badatelům, publikační aktivita, množství zápůjček předmětů jiným institucím z badatelských a výstavních důvodů musí vypovídat o souladu aktivit muzea s veřejným zájmem. Rozsah vyvíjené publikační aktivity a odborných výstupů přitom musí odpovídat reálným možnostem malého městského muzea.

Drobné i větší opravy a úpravy objektů muzea jsou nevyhnutelné nejen proto, že muzeum zvolna chátrá, ale i proto, že jsou předpokladem k poskytování zkvalitněných služeb. Jedině tak může muzeum plnit roli jednoho z plnohodnotných středisek čelákovického kulturního života, aniž by devalvovalo své hlavní poslání – veřejně prospěšnou správu svých sbírek. Vyhodnocování dosaženého pokroku při naplňování koncepce bude nadále včleňováno do výročních zpráv muzea.