

Střednědobá koncepce rozvoje Muzea loutkářských kultur v Chrudimi na období 2020 – 2024



Koncepci vypracovali: ředitelka MLK MgA. Simona Chalupová a užší vedení muzea

Koncepce byla připomínkována Radou MLK dne 25. 11. 2019 a bude vydána po vypořádání připomínek zřizovatele a schválení ze strany zřizovatele rozhodnutím ředitelky MLK s platností od 1. 1. 2020.

I. Obsah

Střednědobá koncepce rozvoje Muzea loutkářských kultur v Chrudimi na období 2020 – 2024.....	1
I. Obsah.....	2
II. Identifikační údaje organizace.....	4
III. Stručná charakteristika současného stavu organizace.....	5
A. Poslání, historie a současnost muzea	5
B. Vyhodnocení cílů stanovených Koncepcí rozvoje MLK na období 2013– 2019	8
1. Péče o sbírku	8
2. Spolupráce s odbornou veřejností a zahraničím	9
3. Prezentace sbírky	10
Sezónní (roční) výstavy byly díky dotacím na kulturní aktivity doprovázeny kromě nového edukativního programu i vydáním publikace – katalogu k výstavě.	10
4. Péče o nemovitý majetek a jeho vnitřní vybavení	11
5. Ekonomická stabilizace.....	12
6. Personální stabilizace organizace.....	13
7. Práce s veřejností	14
8. Strategie navýšení návštěvnosti MLK v letech 2013–2019	15
Počet návštěvníků MLK v jednotlivých letech	15
Porovnání počtu návštěvníků dle jednotlivých kategorií (v osobách).....	15
Porovnání počtu návštěvníků – školy	16
Přehled o počtu návštěvníků – volné vstupy do MLK v roce 2018.....	16
9. Edukační programy muzea	17
IV. SWOT analýza	18
A. Silné stránky	18
B. Příležitosti	19
C. Slabé stránky	20
D. Hrozby	21
V. Strategické cíle pro období 2020–2024.....	22

A.	Zlepšit stav sbírky muzea.....	22
B.	Výstavní plán	24
C.	Příprava nové stálé expozice – studijní část.....	26
D.	Prohlubování zahraničních kontaktů.....	27
E.	Strategické investiční cíle	28
1.	Nákup pozemku a vznik projektu na výstavbu depozitáře.....	28
2.	Centrální úložiště dat pro digitalizaci sbírky MLK a zálohování a archivaci digitalizačních a archivních dat	31
3.	Obnova PC techniky.....	32
4.	Obnova autoparku.....	33
F.	PR strategie na období 2020–2024	34
G.	Prohlubování odborného růstu zaměstnanců muzea	35
H.	Usilovat o navýšení přepočteného počtu zaměstnanců	36
VI.	Hospodářská stránka muzea	38
VII.	Závěrem.....	42
VIII.	Přílohová část	43
1.	Porovnání nákladových účtů v jednotlivých letech v tis. Kč.....	43
2.	Porovnání vybraných výnosů v jednotlivých letech v tis. Kč	44
3.	Výsledek hospodaření v jednotlivých letech v Kč.....	44
4.	Optimální organizační schéma muzea.....	44

II. Identifikační údaje organizace

Muzeum loutkářských kultur v Chrudimi Břetislavova 74, 537 60 Chrudim

IČ: 00412830

tel.: +420 469 620 310

e-mail: puppets@puppets.cz

web: www.puppets.cz

Muzeum je příspěvkovou organizací Ministerstva kultury české republiky. Bylo zřízeno v roce 1972 Východočeským krajským národním výborem v Hradci Králové, který byl jeho zřizovatelem až do svého zániku k 31. 12. 1990. Ministerstvo kultury České republiky je zřizovatelem muzea od 1. 1. 1991. Zřizovací listina v aktualizovaném znění byla znovu vydána v aktualizovaném znění 20. 12. 2012 ministryní kultury Alenou Hanákovou.

Sbírka Muzea loutkářských kultur v Chrudimi (dále jen Sbírka MLK) byla podle §5 odstavce 1 zákona č. 122/2000 Sb. zapsána dne 1. 8. 2002 do centrální evidence sbírek (dále jen CES) pod evidenčním číslem MLK/002-05-06/14002. K 27. 11. 2018 je zaevidováno celkem 49 016 inventárních čísel v sedmi podsbírkách Sbírky MLK.

Poradními orgány ředitelky MLK jsou Poradní sbor pro sbírkotvornou činnost a Rada muzea.

Muzeum je otevřeno pro veřejnost denně od 8:30 do 17: 00 hodin.

III. Stručná charakteristika současného stavu organizace

A. Poslání, historie a současnost muzea

Muzeum loutkářských kultur získává, shromažďuje, trvale uchovává, eviduje, odborně zpracovává a široké veřejnosti zpřístupňuje doklady o vývoji českého i světového loutkářství. Veřejnosti bylo otevřeno 2. července 1972.

Základem sbírkového fondu muzea se stala soukromá sbírka dr. Jana Malíka (1904–1980), která byla doplněna dary národních center UNIMA. Sbírka muzea je průběžně systematicky rozšiřována. V posledních letech se rozšířila o významné akvizice zahraniční část sbírky (v roce 2014 o loutky vietnamského vodního divadla; ve stejném roce byly také zakoupeny marionety francouzského divadla Nabots, mezi kterými je marioneta Tanečnice, jejíž hlavička je připisována Edgaru Degasovi). Dále byla sbírka obohacena o raritní kolekci stínových loutek z pařížského kabaretu Chat noir z konce 19. století. V roce 2016 byla sbírka rozšířena o významnou kolekci českých historických marionet z 2. pol. 19. století a o nákupy inscenací současných českých loutkářských souborů. Během let 2016 až 2018 podstatně narostla kolekce českých filmových loutek díky daru Hany Lamkové, která muzea svěřila celoživotní tvorbu svou a svého manžela Josefa Lamky (Josef Lamka stál u počátku české televizní loutkové tvorby.).

Stálá expozice muzea je umístěna v renesančním tzv. Mydlářovském domě (č. p. 74 Břetislavova ulice, Chrudim – kulturní památka č. 758). V současné době jsou návštěvníkům k dispozici i prostory vedlejšího objektu (č. p. 75 – kulturní památka č. 4548), kde jsou umístěny roční výstavy, je zde ateliér pro doprovodné akce, divadelní herna a muzejní obchod. V č. p. 73 Břetislavova ulice sídlí administrativa muzea, je zde digitalizační pracoviště a restaurátorské pracoviště. V listopadu 2015 bylo zprovozněno Centrum pro dokumentační, badatelskou a publikační činnost MLK v domě č. p. 62 v Břetislavově ulici (naproti hlavní budově muzea), je zde umístěna badatelna, pracoviště kurátorů a dokumentátorů muzea, depozitář pro část sbírky. Hlavní depozitář muzea je umístěn v obci Choteč (bez č. p). Muzeum dále využívá i budovu bývalého depozitáře v obci Stolany pro uskladňování výstavního mobiliáře.



Pohled na budovy muzea v Břetislavově ulici v Chrudimi, vlevo Centrum pro badatelskou, dokumentační a publikační činnost č.p. 62, vpravo vepředu čp. 75, za ním Mydlářovský dům na který navazuje administrativní budova muzea.

Stávající stálá expozice muzea „Magický svět loutek“ otevřená návštěvníkům roku 2013 byla doplněna o interaktivní herní prvky a je doplňována krátkodobými a sezónními výstavami. Školy a skupiny využívají možnosti účastnit se doprovodných programů k výstavám i stálé expozici.

Muzeum pořádá kulturně vzdělávacích aktivity pro širokou veřejnost – workshopy, loutková představení a dalších doprovodné akce (např. Muzejní noc, Den památek, Velikonoce v muzeu, týden v muzeu pro mladé muzejníky, Duchůplné muzeum, Rozsvěcení anděla, Advent v muzeu aj.). Od roku 2017 pak i divadelní představení a koncerty pro veřejnost na nově zrekonstruovaných terasách muzea.

Muzeum se zapojilo do celostátních oslav významných výročí. V roce 2016 s programem *Hostina pro potěchu duše i těla* k 700 let od narození Karla IV., v roce 2018 ke 100. výročí od konce 1. sv. války s akcí *Loutky na frontě*, v roce 2019 k 30. výročí sametové revoluce akcí *Divadlo bez drátů*.

Muzeum se snaží zvyšovat atraktivitu expozic a výstav pro širokou veřejnost i odborníky z Česka i zahraničí, rozšiřovat muzejní sbírku o významné akvizice a tezaurovat ji s nejvyšší péčí a vydává publikace popularizující české i zahraniční loutkářství.

Na 11. zasedání Mezivládního výboru pro zachování nehmotného kulturního dědictví v Addis Abebě (Etiopie) uspělo po několikaletém úsilí také české loutkářství. Společná česko-slovenská nominace „Loutkářství na Slovensku a v Česku“ byla zapsána do Reprezentativního seznamu nehmotného kulturního dědictví lidstva UNESCO dne 1. prosince 2016. Muzeum loutkářských kultur v Chrudimi jako instituce, která se v České republice významně podílí na zachování loutkářské tradice, považuje tuto událost nejen za významný podnět ke zvýšení zájmu o české a slovenské loutkářství, ale i výrazný impuls k jeho dalšímu rozvoji.

Muzeum je členem mezinárodní loutkářské organizace UNIMA, dále je členem Asociace muzeí a galerií, ve které má zastoupení v Komisi restaurátorů a v Komisi pro práci s veřejností a muzejní pedagogiku, od roku 2019 je muzeum členem ICOM.

B. Vyhodnocení cílů stanovených Koncepcí rozvoje MLK na období 2013– 2019

1. Péče o sbírku

- Došlo k personálním obměnám na oddělení pro péči o sbírku.
- 100 % sbírky je evidováno v systému Bach.
- Byla provedena mimořádná inventarizace sbírky, která odhalila následující problémy: uložení části sbírky v nevhodných obalech, špatný stav části sbírkových předmětů, nedostatečná tezaurace sbírky, chybějící či mylné určení sbírkových předmětů. Výše uvedené problémy se průběžně řeší a v dalších letech se v nápravě bude pokračovat: přebalování do vhodných obalů, postupná katalogizace podsbírek, určování předmětů, náprava chyb v evidenci.
- Řádná inventarizace sbírky probíhá dle schválených plánů.
- Postoupila digitalizace sbírky (v roce 2018 bylo digitalizováno 1135 ič , celkem 2 164 sb. předmětů, průměrný počet záznamů u trojrozměrných předmět je 5 na jeden sb. předmět). Celkem je dosud zdigitalizováno 26,6% sbírky.
- Podsbírky Archiv, Fono, Foto byly přestěhovány do nových prostor v čp 62 v Břetislavově ulici, kde jsou uloženy v dobrých klimatických podmínkách.
- Probíhá průběžná digitalizace sbírky.
- Ve stálé expozici došlo ke zlepšení klimatických podmínek instalací zvlhčovačů.
- Ve stávajícím depozitáři Choteč byly stabilizovány klimatické podmínky.
- Na oddělení investic a veřejných zakázek je evidován požadavek muzea na stavbu nového depozitáře, finanční náročnost cca 85 mil. Kč.

2. Spolupráce s odbornou veřejností a zahraničím

- Ve spolupráci s VVI DAMU Praha muzeum od roku 2018 připravuje společný projekt zaměřený na divadlo ve specifických skupinách, který bude prezentován veřejnosti výstavou „Hnízdo pro duši“ v muzeu v roce 2020.
- Muzeum publikuje v jediném u nás existujícím oborovém časopise zaměřeném na loutkářství (časopis „Loutkář“).
- Intenzivní spolupráce s loutkovými divadly se zúročuje ve sběru současnosti pro sbírku MLK.
- Muzeum iniciovalo projekt k 90. výročí založení UNIMA na kterém spolupracovalo s IDU, českým střediskem UNIMA, Národním muzeem a Pražským Quadriennale.

3. Prezentace sbírky

- Ke stálé expozici „Magický svět loutek“ byly vytvořeny edukativní programy pro školy. Od audioprůvodce expozicí muzeum upustilo, stejně jako od QR kódů. Expozice byla místo toho doplněna interaktivními prvky (marionety, divadlo věcí, stínové divadlo) určenými pro reálný kontakt návštěvníka s loutkou. Preferujeme osobní kontakt a akcent klademe na rozvíjení tvůrčího vztahu dětí i dospělých k loutkářství.

Sezónní (roční) výstavy byly díky dotacím na kulturní aktivity doprovázeny kromě nového edukativního programu i vydáním publikace – katalogu k výstavě.

- Plánovaný nový film o českém loutkářství nemuselo muzeum vytvořit, byl připraven k nominaci slovenského a českého loutkářství na Reprezentativní seznam nemotného kulturního dědictví lidstva UNESCO. Muzeum dále spolupracovalo na vzniku aktuálně vysílaného sedmidílného seriálu o českém loutkářství s Českou televizí.
- Záměr spolupracovat s podobnými institucemi na výstavních projektech vyvrcholil v roce 2019 výstavou „UNI...CO? UNIMA!“ k 90. výročí založení UNIMA v Praze. Výstava a publikace vydaná muzeem byla doprovázena mezinárodní konferencí, kterou pořádal IDU a české středisko UNIMA a doplněna slavnostním večerem v Říši loutek, místě vzniku UNIMA.
- Plán propagovat české loutkářství v zahraničí se realizuje přípravou velké výstavy pro Historické muzeum města Soulu v Jižní Koreji pro rok 2020.
- Ve spolupráci s vietnamským velvyslanectvím muzeum podniklo badatelskou cestu do Vietnamu a rozšířilo svou sbírku o historické i současné loutky vietnamského vodního loutkového divadla.
- Pro virtuální výstavu muzea online jsou průběžně připravovány podklady. Na webu muzea je umístěna virtuální prohlídka stálou expozicí www.puppets.cz
- Byl vytvořen nový vzhled webových stránek muzea, muzeum je aktivní na sociálních sítích [facebook/mlk.cr](https://www.facebook.com/mlk.cr)

4. Péče o nemovitý majetek a jeho vnitřní vybavení

- Centrum pro badatelskou činnost bylo plně zprovozněno po rekonstrukci v roce 2016.
- Terasy muzea byly zrekonstruovány a otevřeny veřejnosti v roce 2017.
- V depozitáři byly stabilizovány klimatické podmínky.
- Nově byla vybavena restaurátorská dílna.
- Administrativní budova v čp. 73 byla vybavena novými počítači a nábytkem. Komplexní oprava z provozních důvodů zatím nebyla možná, omezila by na minimálně 7 měsíců práci digitalizačního pracoviště, restaurátorské dílny a částečně i administrativy.
- Plánovaný kinosál byl z finančních důvodů nahrazen občasným promítáním v místě herny, která je na to plně vybavena.
- Stálá expozice nebyla rozšířena o východočeské loutkářství, ale připravujeme rozšíření o prezentaci nových akvizic. (Existuje projekt, stavební připravenost je dokončena, zbývá realizovat expoziční část.)
- Bylo vybudováno nové úložiště dat. V roce 2019 se počítá s jeho rozšířením.

5. Ekonomická stabilizace

- Byly vypracovány nové směrnice muzea k vnitřní kontrole, auditu a účtování. Nově bylo personálně obsazeno ekonomické oddělení.
- Muzeum zvýšilo příjem ze speciálních akcí pořádaných muzeem (% jsou uváděna mimo příjmy z běžného vstupného do expozice a na výstavy)
 - ROK 2013 – 11,46 % z celkových vlastních příjmů.
 - ROK 2014 – 10,39 % z celkových vlastních příjmů.
 - ROK 2015 – 13,80 % z celkových vlastních příjmů.
 - ROK 2016 – 14,36 % z celkových vlastních příjmů.
 - ROK 2017 – 18,88 % z celkových vlastních příjmů.
 - ROK 2018 – 25,80 % z celkových vlastních příjmů.
- Plánovaný příjem z badatelské, dokumentační a publikační činnosti muzeum nemá a je otázkou do budoucna, zda byl tento cíl reálný.
- Muzeum se ucházelo v roce 2016 o granty z Norských fondů, ale neuspělo.
- Běžný rozpočet muzea se neobešel bez zapojení fondů do rozpočtu a byl navyšován dotacemi z programu Kulturní aktivity a ISO. Větší investice hradil zřizovatel formou dotací na akce SMVS (oprava a vybavení restaurátorské dílny, nákup a rekonstrukce domu čp. 62 v Břetislavově ulici, rekonstrukce teras, rekonstrukce kotelny, obnova autoparku, nové datové úložiště, rozšíření stálé expozice o novu část).

6. Personální stabilizace organizace

- V roce 2019 byl přepočtený počet zaměstnanců muzea včetně ředitelky 19 (výchozí stav v roce 2013 byl 18 úvazků). Pozitivní kvalitativní změny jsou vidět na práci sbírkového oddělení, ekonomického oddělení a ve správě majetku. Problémem muzea zůstává kumulace pracovních náplní u některých zaměstnanců nad únosnou míru, agenda je příliš odlišná a není vhodné tyto náplně práce spojovat, bohužel bez těchto kumulací není možná aktuálně provoz muzea zajistit.

7. Práce s veřejností

- Workshopy pro veřejnost se v plánované četnosti 3x měsíčně ukázaly z personálních důvodů i zájmu veřejnosti nereálné, muzeum je pořádalo proto pouze cca 4 ročně. Vzhledem k úzké specializaci muzea a pro nezájem místní veřejnosti se přednášky neujaly. Muzeum připravuje přednášky po této zkušenosti pouze v době konání festivalu Loutkářská Chrudim.
- Festival loutkářská Chrudim se více propojil s muzeem (divadlo a koncerty na terasách muzea, přednášky v muzeu, komentované prohlídky pro zájemce z řad návštěvníků festivalu).
- Akce na nových terasách si pomalu získávají oblibu veřejnosti. Uskutečnily se dosud 3 ročníky (Odvázané pátky, Bez nití).
- Speciální programy pro handicapované zaznamenaly zájem ze strany nevidomých a slabozrakých v roce 2019 a muzeum je bude i nadále rozvíjet.
- Muzeum pořádá speciální akce pro seniory v předvánočním čase. Zájem roste.
- Cíl spolupracovat více s městem Chrudim a Pardubickým krajem se naplňuje drobnými kroky (akce Chrudim – město tří muzeí, zaměstnanci muzea pracují v komisích města pro cestovní ruch a v kulturní komisi, muzeum spolupracuje s Východočeskou destinační společností).

Práce s veřejností byla v průběhu naplňování minulé koncepce přehodnocena, byla vypracována nová strategie PR v roce 2015 a přijat zaměstnanec PR v roce 2016. Výsledkem je růst návštěvnosti, dobré jméno muzea, širší povědomí o muzeu a jeho činnosti.

8. Strategie navýšení návštěvnosti MLK v letech 2013–2019

- Stanovený cíl průměrného počtu návštěvníků 20 000 – 22 000 ročně byl překročen. Průměrná roční návštěvnosti v letech 2013–2018 byla 35 000 návštěvníků.
- Jednotlivé kroky strategie jsou vyhodnocovány a v těch, které se jeví jako úspěšné bude MLK pokračovat.
- V letech 2018–2019 muzeum přistoupilo i k realizaci nadregionální kampaně.

Počet návštěvníků MLK v jednotlivých letech

	2014	2015	2016	2017	2018
počet návštěvníků	38857	35971	40911	38126	35715

Porovnání počtu návštěvníků dle jednotlivých kategorií (v osobách)

	2014	2015	2016	2017	2018
dospělí	11036	11580	12684	13051	13010
Dítě 7 – 15 let	4995	5229	5851	6492	5122
dítě do 6 let	4999	4033	5273	3838	3777
senioři, ZTP	4338	3805	5633	4893	4866
studenti	1300	1345	1028	959	1016
rodiny	3159	3375	4887	4020	4799
skupina	826	634	702	561	339
doprovod	761	104	561	496	368
mateřská škola	1116	873	806	418	471
škola	6327	4993	3486	3398	1947
celkem	38857	35971	40911	38126	35715

Porovnání počtu návštěvníků – školy

	2014	2015	2016	2017	2018
MŠ – bez doprovod. programu	491	873	816	418	454
Škola – bez doprovod. programu	610	990	1197	1390	476
Lektorovaný program	1661	1334	1305	2008	1470
Počet skupin - v lekt. programu	101	79	134	113	94

Přehled o počtu návštěvníků – volné vstupy do MLK v roce 2018

Datum	Událost	Volné vstupy
21. 3. 2018	Světový den loutkového divadla	98
18. 5. 2018	Mezinárodní den muzeí	72
25. 5. 2018	Muzejní noc	511
1. 6. 2018	Den dětí	185
7.-4. 7. 2018	Festival Loutkářská Chrudim	114
29. 8. 2018	Hudba v ulicích	209
8. 9. 2018	Den evropského kulturního dědictví	989
28. 9. 2018	Den české státnosti	144
28. 10. 2018	Den vzniku samostatného československého státu	190
1. 12. 2018	Den památek UNESCO	60
2. 12. 2018	Pod křídly anděla	338
13. 12. 2018	Advent pro seniory	81
CELKEM		3 027

Podíl návštěvníků zdarma na celkové návštěvnosti muzea byl 8,47%. Domníváme se, že pokud podíl návštěvnosti zdarma nepřesáhne 10 % je to pro organizaci únosné a zároveň tím organizace rozšiřuje spektrum svých budoucích platících návštěvníků.

9. Edukační programy muzea

- Kvalita a různorodost programů měla a má vzestupnou tendenci. Ke stabilním programům patří ty, které se vztahují ke stálé expozici: *Magický svět loutek ožívá*, *Kočovní loutkáři*, *Rodinné loutkové divadlo*, *Divadlo věcí*, *Stínové loutky*. Program objasňující práci se sbírkou *Mladí muzejníci*. Od roku 2015 si lze objednat i program na míru dle potřeb pedagoga a jeho žáků. Stabilně jsou nabízeny i jednoduché programy pro nejmenší. V roce 2018 byl do stabilních programů zaveden program Betlém. V rámci akce Chrudim – město tří muzeí byl nabízen program *Kacafírkova dobrodružství*. Tyto programy jsou každoročně doplňovány novými speciálními programy k sezónním a krátkodobým výstavám:
 - **2013** Mauglí – archetypální loutky, Kašpárkova proměna
 - **2014** Loutky a my, Bramborové divadlo, Míček Flíček, Jan Malík – výtvarník a režisér, Černé divadlo
 - **2015** Pohádková říše, Loutkářství za 2. světové války, Čtyři mytické bytosti, Legenda vráceného meče
 - **2016** Po stopách Hurvínka
 - **2017** Zatoulaná princezna, Animace s Malým pánem, Inkoustové variace
 - **2018** Základy animace, Neviditelný zloděj, Výlet na neznámou planetu, Bramborové divadlo, Loutky na frontě. Speciální vánoční program Betlém (zařazen stabilně).
 - **2019** Poznáváme Chrudim, Vlákna

IV. SWOT analýza

A. Silné stránky

- Jediná národní instituce výhradně pro určitý typ sbírek – jednooborové muzeum pro loutkářství
- České loutkářství je od roku 2016 zapsáno na Reprezentativním seznamu kulturního nehmotného dědictví lidstva – zvýšení zájmu ze strany veřejnosti i zahraničních institucí o muzeum
- Zahraniční část sbírky s tématem loutkářství (jediné muzeum u nás)
- Návštěvnický atraktivní muzeum (zvláště pro rodiny s dětmi)
- Kvalitní výstavní projekty
- Kvalitní publikační činnost
- Podpora odborné veřejnosti
- Pozitivní zpětná vazba ze strany škol, veřejnosti a to i odborné
- Dobré jméno muzea
- Zajímavé doprovodné akce a jejich vysoká návštěvnost
- Hlavní budova muzea má návštěvnický potenciál i z architektonického a historického hlediska
- Přátelské pracovní prostředí s dobrou spoluprací jednotlivých oddělení
- Ochota zaměstnanců pracovat i nad rámec pracovních povinností – vysoké pracovní nasazení
- Využívání tvůrčího potenciálů pracovníků muzea při realizaci výstav a doprovodných akcí
- Aktivní přístup zaměstnanců k dalšímu vzdělávání v oboru
- Využívání osobních kontaktů pro růst muzea

B. Příležitosti

- Prezentace muzea v zahraničí (viz zapsání českého loutkářství do UNESCO) – výstavy v zahraničí i u nás
- Využití aktuálního trendu renesance tradic, včetně tradičních řemesel (v případě MLK řezbářství) a důrazu na regionální historii a autenticitu
- Odborný růst zaměstnanců
- Prohlubování spolupráce s vysokými školami a dalšími oborovými institucemi
- Personální, sbírkové a materiální vybavení umožňuje vědeckovýzkumnou činnost, současná publikační činnost může směřovat k vědeckovýzkumné činnosti
- Rozvíjení práce se specifickými návštěvnickými skupinami
- Zlepšení uložení sbírky – stavba nového depozitáře
- Pořádání atraktivní krátkodobé výstav a atraktivních akcí pro rodiny s dětmi
- Tezaurace sbírky a rozšiřování podsbírký zahraniční loutky a podsbírký filmové loutky a prezentace nových akvizic
- Navázání spolupráce s cestovními agenturami
- Vytvářet partnerství se školami v regionu
- Zvýšení návštěvnosti i mimo hlavní sezónu
- Navazování partnerství s firmami a institucemi, které pracují s podobnou návštěvnickou skupinou jako MLK
- Motivovat školy k využívání potenciálů vzdělávacích programů muzea
- Propagace společně s dalšími subjekty v okolí
- Využití dalších platforem na sociálních sítích

C. Slabé stránky

- Uložení sbírky – potřeba nového depozitáře
- Elektronický evidenční systém pro práci se sbírkou (BACH) je zcela zastaralý a špatně funkční
- Vypovídací hodnota jednotlivých podsbírek má nevyrovnanou úroveň v důsledku nekoncepční tezaurace sbírky do roku 2011
- Velký počet sbírkových předmětů vyžaduje restaurování
- Kritická kumulace pracovních náplní z důvodu nízkého počtu zaměstnanců je příčinou časového stresu zaměstnanců při plnění úkolů, vyhodnocení akcí a zpětná vazba je časově podlimitována z téhož důvodu, čas na přípravu výstav je limitován také tímto faktorem
- Neexistující fundraising
- Nedostatečná časová dotace pro přípravu výstav
- Nedostatek vlastních výstavních prostor, který limituje pojetí výstav

D. Hrozby

- Uvažovaná změna legislativy – přeměna příspěvkové organizace na veřejnoprávní kulturní instituci – nejasnosti zda je pro malá muzea vůbec možné
- Sloučení s jinou institucí (tato tendence se objevuje s pravidelností 1x za deset let)
- Vysoká konkurence v nabídce pro naši největší návštěvnickou skupinu (rodiny s dětmi)
- Hrozba spočívající v hodnocení výstav muzea z pohledu trendu realizovat výstavy co nejatraktivněji pro co nejširší veřejnost může přinést přílišné zjednodušení na úkor odbornosti
- Malá návštěvnická atraktivita výstav úzce odborně zaměřených
- Personální poddimenzování organizace se může projevit případným odchodem přetížených zaměstnanců
- Případná finanční krize by na rozhodování naší nejsilnější návštěvnické skupiny (rodiče s dětmi) zda navštívit či nenavštívit kulturní instituci zcela jistě měla negativní vliv
- Nedostatek finančních prostředků na výstupy (akce, výstavy, publikace) v případě neposkytnutí dotací

V. Strategické cíle pro období 2020–2024

Hlavním cílem nadcházejícího období je zlepšení stavu sbírky muzea jak po stránce evidenční, tak v uložení i tezauraci. Tento cíl je považován za prioritu ve všech oblastech činnosti muzea a bude mu podřízena organizace práce na všech odděleních. Směrem k veřejnosti bude muzeum pokračovat v přípravě výstav zaměřených na jeho hlavní návštěvnické skupiny, kterými jsou rodiče s dětmi, senioři a školy všech stupňů. Muzeum v nadcházejícím období bude upevňovat stávající zahraniční kontakty s obdobně zaměřenými institucemi a organizacemi a pozornost věnuje propagaci českého loutkářství v zahraničí. Po investiční stránce je prioritou muzea pro nadcházející období vypracování projektové dokumentace pro výstavbu nového depozitáře. Dalším strategickým cílem je přiblížit se organizační strukturou blíže k v příloze uvedenému Optimálnímu organizačnímu schématu muzea a snížit tak kumulaci pracovních náplní na některých pracovních pozicích v muzeu.

A. Zlepšit stav sbírky muzea

Mimořádná inventarizace ukázala na šíři a komplexnost problémů v evidenci sbírky do roku 2012. Tezaurace sbírky v podstatě neprobíhala. Užší vedení muzea považuje práci věnovanou nápravám chyb za prioritní, a to s vědomím, že bude omezena výstavní činnost, publikační činnosti či zpomalena digitalizace sbírky. Řešením problémů se bude zabývat celé sbírkové oddělení.

Na základě inventarizace a kontroly knih systematické evidence uskutečněné v roce 2017-2018 byly zjištěny nedostatky a chyby. Ty se objevují napříč systematickou evidencí, chronologickou evidencí a s tím související pomocnou elektronickou evidencí v systému BACH.

Při kontrole bude rovněž pokračováno v přebalování předmětů do vhodných obalů.

Nedostatky v systematické evidenci:

Mezi nejčastější formální problémy patří například duplicita inventárních čísel v evidenčních záznamech, řada inventárních čísel na jedné kartě evidenčního záznamu, více přírůstkových čísel přiřazených k jednomu inventárnímu číslu či velké množství nedostatečně určených sbírkových předmětů.

Nedostatky v Chronologické evidenci

Při zjištění nedostatků v systematické evidenci byla v roce 2018 zahájena i kontrola knih chronologické evidence. Zatím byla zkontrolována část přírůstkové knihy č. 1, a to přírůstky

pořízené v roce 1972 a částečně v roce 1973. Celkem bylo zkontrolováno 1128 přírůstkových čísel. Nedostatky byly nalezeny v případě 234 přírůstkových čísel a souvisí se souborem čítajícím 183 inventárních čísel.

Lze předpokládat, že podobný rozsah bude i v dalších přírůstkových knihách. Mezi nejčastější formální problémy v chronologické evidenci patří například chybějící inventární čísla v evidenčních záznamech, rozdílný počet kusů či popis předmětu v jednotlivých stupních evidence.

Zásadním nedostatkem, který se nachází v obou stupních evidence, je nedostatečné nebo mylné určení sbírkových předmětů. Tento nedostatek dále stěžuje odbornou práci se sbírkou v celém jejím rozsahu. Výše uvedené nedostatky byly způsobeny lidskou chybou a nedůsledností, personálními změnami, nedostatečným předáním kompetencí a neúplnými pravidly pro správu sbírky v letech 1972 – 2012. Od roku 2012 se žádné, výše zmíněné problémy v evidenci sbírky nevyskytují.

Cíl: do konce roku 2024 alespoň u 25 % sbírkových předmětů dojde k revizi správnosti evidence

Způsob dosažení: omezení výstavních projektů pouze na významné výstavy, omezení četnosti putovních výstav a uvolnění zaměstnanců sbírkového oddělení prioritně pro práci se sbírkou. Zapojení externích kurátorů pro realizaci výstav. Omezení vlastní publikační činnosti. Postup práce a priority stanoví vedoucí Oddělení pro péči, ochranu a prezentaci sbírky.

Finanční náklady na obaly z rozpočtu muzea a dotací ISO. Restaurování vybraných částí sbírky v MLK, realizované externě hrazené postupně z dotací ISO a vlastních prostředků dle možností rozpočtu v každém roce.

Zodpovídá: vedoucí Oddělení pro péči, ochranu a prezentaci sbírky

B. Výstavní plán

Muzeum plánuje připravit v nadcházejícím období reprezentativní výstavu určenou pro propagaci českého loutkářství v zahraničí.

Muzeum v období 2020 – 2024 uskuteční 3 sezónní výstavy věnované významným osobnostem nebo jevům českého loutkářství a také 50. výročí založení muzea. Muzeum připraví jednu krátkodobou výstavu.

Muzeum připraví jednu novou putovní výstavu určenou českému publiku.

Níže uvádíme zvažované výstavní tituly:

2020

Magický svět českých loutek – výstava v Historickém muzeu města Seoulu v Jižní Korei
Ultrafialové retro – 100 let od narození tvůrce luminiscenčního divadla Františka Tvrčka
Hnízdo pro duši (divadlo ve specifických skupinách, externí kurátor, výstup z projektu NAKI VVI DAMU Praha, na kterém muzeum spolupracuje)
Tajemství malé tanečnice – (rozšíření stálé expozice)
Stoletý mladík Spejbl

2021

Ultrafialové retro, Stoletý mladík Spejbl

2022

50 let MLK – připomenutí historie a představení významných akvizic
Příprava nové putovní výstavy pro roky 2023–2024 a dále.

2023

Rodinné loutkové divadlo

2024

Jan Švankmajer (90 let) popřípadě Petr Nikl: Orbis pictus (externí kurátor)

Cíl: udržet stávající úroveň atraktivity výstav a neztratit návštěvnost

Průměrná návštěvnost expozice a výstav se pohybovala v uplynulém období v rozmezí 30 – 33 tis. návštěvníků, dalších 5 – 7 tis. návštěvníků připadalo pak na návštěvnost akcí a zahrnovalo návštěvy skupin. Hlavním příjemcem výstav byly rodiny s dětmi, školní skupiny a senioři (viz str. 15) Cizinci zahrnutí v návštěvnosti expozice a výstav jsou v malém počtu, v roce 2018 to bylo cca 180 osob, díky propagaci muzea určené zahraničním návštěvníkům se tento počet zvedl v roce 2019 na 650 osob, v dalších letech očekáváme pozvolný nárůst této skupiny s výhledem 1 000 zahraničních návštěvníků ročně.

Dle plánu výstav na období 2020 – 2024 očekáváme v roce 2021 nárůst osob se zájmem o ikony českého loutkářství (Spejbla Hurvínek, viz zvýšení návštěvnosti muzea v roce 2016 při výstavě o Hurvínkovi nad 40 tis. osob). Předpokládaný počet návštěvníků výstavy připravené v roce 2020 pro zahraničí je 800 tis. osob (Historické muzeum města Soulu, kde se výstava bude konat, má návštěvnost 3, 5 mil. ročně, vstupné je do tohoto muzea bezplatné). Připravovaná putovní výstava pro rok 2023 a 2024 by měla být navštívena na 3 místech ročně s celkem 3, 5 tis. návštěvníků ročně, výstava bude pro nestátní organizace zpoplatněna.

Způsob dosažení: dostatek času na přípravu výstav od roku 2021, delší doba trvání výstav. Pro výstavu Hnízdo pro duši a u výstavy v roce 2024 využití externího kurátora pro uvolnění vlastních kurátorů pro práci se sbírkou.

Finanční náklady: realizace sezónních, případně i krátkodobých výstav byla dosud podporována z programu Kulturní aktivity v průměrné roční výši cca 600 tis. Kč, je předpoklad, že tomu bude tak i nadále. V případě výpadku dotace z programu Kulturní aktivity se muzeum se bude snažit získat sponzora pro úhradu takto chybějících nákladů, v případě, že se to nepodaří, bude výstavní plán dodržen, avšak podoba výstav bude zohledňovat tento výpadek prostředků. Výstava Tajemství malé tanečnice má přiděleny prostředky z oddělení investic a termín realizace do konce roku 2020. Náklady spojené s novou putovní výstavou budou hrazeny z běžného rozpočtu MLK. Výstava o českém loutkářství určená na propagaci českého loutkářství v zahraničí bude mít hlavní vstupní náklady v roce 2020, náklady takto vynaložené muzeum vytěží při případné replikaci této výstavy v dalších zahraničních lokalitách a materiály vzniklé pro tuto výstavu budou využívány i v případě domácích výstav.

Zodpovídá: vedoucí Oddělení pro péči, prezentaci a ochranu sbírky, u výstavy Tajemství malé tanečnice zodpovídá za část realizace soutěže na veřejnou zakázku ředitelka MLK

C. Příprava nové stálé expozice – studijní část

Stálá expozice muzea *Magický svět loutek* vznikla v roce 2013, zachovává historickou posloupnost vývoje loutkářství u nás. Byla koncipována galerijním způsobem, důraz byl kladen na výtvarnou stránku jednotlivých artefaktů a také ochranu sbírkových předmětů. Při přípravě nové expozice budeme hledat možnosti představit české loutkářství jako živé divadelní umění, u zahraniční části expozice budeme více zdůrazňovat etnografický kontext při zachování vysoké ochrany vystavených předmětů.

Cíl: stanovení zásad, které budou respektovány při následné tvorbě libreta a projektu nové stálé expozice, tak aby nová expozice nabyla expozicí loutek, ale více mluvila o loutkářství jako fenoménu historickém, divadelním a filmovém

Způsob dosažení: sestavení přípravného týmu, ve kterém kromě zaměstnanců budou i externí spolupracovníci z řad dramaturgů, režisérů, teoretiků, scénografů, architektů a autoři scénické hudby. Zahraniční inspirace (cesty přípravného týmu do jiných muzeí), případové studie.

Finanční náklady: zahraniční cesty z rozpočtu MLK pro zaměstnance MLK, externí členové přípravného týmu honorování za práci v týmu jako za službu z rozpočtu MLK.

Zodpovídá: ředitelka muzea

D. Prohlubování zahraničních kontaktů

Znalost sbírek a expozic obdobně zaměřených institucí v Evropě i mimo ni je pro tezauraci sbírky muzea, plán akvizic a přípravu nové stálé expozice či výstav nepostradatelná. Nové osobní kontakty jsou prvotním zdrojem pro společné mezinárodní projekty, výměny výstav a pomáhají i prohlubování znalostí odborných pracovníků.

Cíl: zlepšení celkového rozhledu pracovníků muzea v oboru zahraničního loutkářství, změna přístupu k českému loutkářství na základě komparativních studií, propagace českého loutkářství

Způsob dosažení cíle: využití již vytvořených kontaktů, iniciace nabídky výměnných pobytů

Finanční zabezpečení: granty k mobilitě pracovníků v kultuře, rozpočet MLK, výzkumné projekty

Zodpovídá: užší vedení muzea

E. Strategické investiční cíle

Investiční cíle vycházejí z potřeb muzea při naplňování jeho poslání, tak jak jej definuje jeho zřizovací listina. Tvorba sbírky, péče o ni a o její bezpečné a vhodné uložení jsou hlavní prioritou v této oblasti pro nadcházející období, proto na prvním místě strategických investičních cílů uvádíme nákup pozemku a vznik projektu na výstavbu nového depozitáře. Další uvedené cíle se vztahují k běžnému muzejnímu provozu.

1. Nákup pozemku a vznik projektu na výstavbu depozitáře

Muzeum má na OIVZ předběžně dojednáno výstavbu depozitáře jako prioritu, předběžná finanční náročnost vyplývající z objemové studie je 85 mil. Kč. Jako obtížné se jeví získání vhodného pozemku pro výstavbu. Muzeum má k dispozici objemovou studii, která stanovuje velikost jednotlivých depozitárních prostor, definuje jejich návaznost. Zabývá se i návazností kroků od vstupu předmětu do depozitáře po jeho uložení. Počítá s umístěním restaurátorské dílny pro větší předměty přímo v depozitáři, dále s umístěním ateliéru pro digitalizaci trojrozměrných předmětů, studovnou a badatelnou. Požadavky byly dány i na prostor pro instalační mobiliář. Počítáno je i s prostorovou rezervou s výhledem na minimálně dalších 30 let. Budova bude koncipována tak, aby ji po této době v případě, že by kapacitně nedostačovala, bylo možné bez velkých problémů rozšířit. Záměrem je vybudování depozitáře s minimalizací použitých technologií pro regulaci teploty a vlhkosti.

Způsob dosažení: pověření externí firmy s vyhledáním vhodného pozemku v lednu 2021, zakoupení pozemku do konce roku 2022, vypsání soutěže na poradenskou firmu se zkušeností se stavbami typu, který muzeum požaduje pro přípravu zadání pro veřejnou zakázku na projektovou dokumentaci a výběr této firmy do konce roku 2021, ve spolupráci s odborně erudovanou vybranou externí firmou připravit zadání pro veřejnou zakázku na projektovou dokumentaci do konce roku 2022, vypsání veřejné zakázky na projektovou dokumentaci na počátku roku 2023, výběr firmy pro projektovou dokumentaci do poloviny roku 2023, vznik projektové dokumentace do konce roku 2024.

Finanční náklady: registrace akce SMVS na OIVZ včetně plateb pro externí firmy pracující na přípravě viz výše uvedené kroky. Rozpočet byl stanoven analýzou obsaženou ve Studii proveditelnosti, kterou si MLK nechalo vypracovat v roce 2016 na náklady k tíži organizace ve výši 115 tis. Kč. Studie vycházela z požadavků na rozlohu a objem potřebný pro uskladnění sbírkových předmětů sbírky MLK, zohledňuje i potřebu restaurátorské dílny v prostoru depozitáře, digitalizační pracoviště a badatelnu přímo v depozitáři, tak aby nemuselo docházet ke zbytečným převozům sbírkových předmětů.

Studie proveditelnosti - depozitář Choteč

varianta	A - komplexní rekonstrukce	B - komplexní rekonstrukce s využitím kcí a nová přístavba	C - demolice a novostavba	D - novostavba
SO rekonstrukce - objem v m3	6 180	5 210	0	0
SO demolice - objem v m3	0	885	6 180	0
SO novostavba - objem v m3	256	1 180	6 500	6 500
SO plocha depozitářů m2	538	1 012	1 340	1 340
SO plocha zázemí m2	179	575	575	575
SO plocha komunikačních ploch m2	128	316	316	316
komunikace a zpevněné plochy m2	500	500	500	500
sadové úpravy, oplocení, vrata - m2	330	330	330	700
technologie				
spotřeba el. energie - kWh/rok	140 000	140 000	140 000	140 000
tepelná čerpadla (země/voda) - kWh/rok	58 000	58 000	58 000	58 000
energetické úspory - kWh/rok	82 000	82 000	82 000	82 000

Náklady stavby

varianta	A - komplexní rekonstrukce	B - komplexní rekonstrukce s využitím kcí a nová přístavba	C - demolice a novostavba	D - novostavba
nákup pozemku cca 1200m2				1 680 000 Kč
SO rekonstrukce - 3 tis./m3 + 6 mil. kce	24 540 000 Kč	21 630 000 Kč	0 Kč	0 Kč
SO demolice - 1,5 tis./m3	0 Kč	1 327 500 Kč	9 270 000 Kč	0 Kč
SO novostavba - 4,5 tis./m3 (vč. výtahu)	1 152 000 Kč	5 310 000 Kč	29 250 000 Kč	29 250 000 Kč
SO regály a uložené technologie	3 766 000 Kč	7 084 000 Kč	9 380 000 Kč	9 380 000 Kč
SO vestavěný a volný interiér	600 000 Kč	600 000 Kč	600 000 Kč	600 001 Kč
komunikace a zpevněné plochy - 1 tis./m3	500 000 Kč	500 000 Kč	500 000 Kč	600 000 Kč
sadové úpravy, oplocení, vrata - 2,5 tis./m	825 000 Kč	825 000 Kč	825 000 Kč	1 750 000 Kč
SO domovní technologie technologie				
SO vzduchotechnika	1 600 000 Kč	1 600 000 Kč	1 600 000 Kč	1 600 000 Kč
SO tepelná čerpadla vč. vrtů (země/voda)	1 300 000 Kč	1 300 000 Kč	1 300 000 Kč	1 300 000 Kč
SO topení, chlazení a MaR	800 000 Kč	800 000 Kč	800 000 Kč	800 000 Kč
kanalizace, vodovod, ČOV a ZTI	1 700 000 Kč	1 700 000 Kč	1 700 000 Kč	1 000 000 Kč
SO stabilní hasící zařízení	538 000 Kč	950 000 Kč	1 340 000 Kč	1 340 000 Kč
elektro - silno	2 000 000 Kč	2 000 000 Kč	2 000 000 Kč	2 000 000 Kč

elektro - slabo	2 000 000 Kč	2 000 000 Kč	2 000 000 Kč	2 000 000 Kč
celkem bez DPH	41 321 000 Kč	47 626 500 Kč	60 565 000 Kč	51 620 001 Kč
průzkumy a zaměření	80 000 Kč	80 000 Kč	80 000 Kč	80 000 Kč
projektové práce	2 417 279 Kč	2 786 150 Kč	3 543 053 Kč	3 019 770 Kč
inženýrské služby	1 301 612 Kč	1 500 235 Kč	1 907 798 Kč	1 626 030 Kč
náklady na umístění stavby	826 420 Kč	952 530 Kč	1 211 300 Kč	1 032 400 Kč
rozpočtová rezerva	6 198 150 Kč	4 762 650 Kč	3 028 250 Kč	2 581 000 Kč
propočet nákladů stavby (bez DPH)	52 144 460 Kč	57 708 065 Kč	70 335 400 Kč	59 959 201 Kč
propočet vč. DPH	63 094 797 Kč	69 826 759 Kč	85 105 834 Kč	72 550 633 Kč

S touto studií bylo seznámeno po jejím vzniku OIVZ a společně jsme dospěli ke shodě, že jako nejlepší variantu s ohledem na budoucnost, zvolíme variantu výstavby nového depozitáře. Výpočet vychází z cen stavebních prací platných v roce 2016. Cena pozemku pro výstavbu je uváděna pro pozemek o velikosti 1200 m² a je možné že zastavitelnost pozemku bude vyžadovat větší pozemek pro umístění budovy depozitáře, proto uvádíme v záměru potřebu 90 mil. Kč.

Provozní náklady nového depozitáře budou bez dopadu na rozpočet MLK, tj. budou stejné či nižší než je tomu aktuálně.

Výstavba depozitáře sahá za horizont této koncepce. V současné době muzeum užívá k uložení sbírky depozitář v objektu bez č.p. v Chotči, v roce 2018 a v roce 2019 zde byly provedeny nové elektrorozvody, osazena nová svítidla a prostor je vybaven sálavými panely na temperování prostor. Celkové náklady na toto dočasné zajištění klimatických podmínek byly cca 850 tis. Kč a MLK je realizovalo ze svého rozpočtu.

Zodpovídá: ředitelka MLK

2. Centrální úložiště dat pro digitalizaci sbírky MLK a zálohování a archivaci digitalizačních a archivních dat

Muzeum nedisponuje dostatečným úložištěm dat. Byl vypracován projekt nového úložiště, které bude kompatibilní se stávajícím a bude obsahovat prostor pro své eventuální další rozšíření. Projekt byl připomínkován odborníky ICT z MKČR, po zpracování připomínek budeme podávat investiční záměr na počátku roku 2020. Účelem projektu je zlepšení přístupu k digitalizovaným datům, v chráněné části pak bezpečné uchování dat. Vybudování diskového pole, předpokládaný objem dat 20 TB pro digitalizaci muzejní sbírky a centralizaci úložiště pro vizualizaci. Software pro zálohování a archivaci a datová úložiště pro zálohy a archiv /Vmware licence, veeam-backu replication, HW datadoména). Konsolidace IT prostředí se řídí projektem, který zpracovala firma Kaiser data s.r.o.

Cíl: vybudování bezpečného IT prostoru pro ukládání dat MLK s dostatečnou kapacitou

Finanční náklady: 2 mil. Kč, dotace z OIVZ

Dopady do rozpočtu:

ODPISY:

Hodnota majetku ve výši 2 mil. Kč.

Předpoklad realizace a zařazení do majetku k 31. 12. 2020. Odpis bude započat k 1. 1. 2021, doba odpisu plánovaná na 5 let.

Roční odpis bude tedy ve výši 400 tis. Kč.

PROVOZNÍ NÁKLADY:

- servis a udržování úložiště – roční náklady ve výši 50 000,- Kč.

Zodpovídá: správce majetku a budov

3. Obnova PC techniky

V muzeu se pracuje aktuálně na 4 počítačích do roku 2013, šestnácti z let 2014 – 2015, pěti z let 2016 - 2017. Výměna se netýká pouze sedmi počítačů z let 2018 – 2019. Výměna se bude týkat rovněž tiskáren před rokem 2018.

Cíl: výměna starých PC včetně příslušenství za nové, celkem 25 ks (notebooky a stolní počítače)

Finanční náklady: 1 mil. Kč, zdroj dotace OIVZ

ODPISY:

Hodnota majetku ve výši 1 mil. Kč

Předpoklad realizace a zařazení do majetku k 31. 12. 2020. Odpis bude započat k 1. 1. 2021, doba odpisu plánovaná na 5 let.

Roční odpis bude tedy ve výši 200 tis. Kč.

Zodpovídá: správce majetku a budov

4. Obnova autoparku

Muzeum disponuje dvěma vozy značky Škoda, které pořídilo z dotace OIVZ v roce 2018. Vzhledem k tomu, že depozitář muzea se nachází 23 km od muzea a je nutné v něm pracovat, dvě vozidla provozu MLK nestačí.

Cíl: dostatečný počet vozidel pro potřeby organizace

Finanční náklady: 800 tis. Kč, zdroj dotace OIVZ

Dopad na rozpočet:

ODPISY:

Hodnota majetku ve výši 800 tis. Kč

Předpoklad realizace a zařazení do majetku k 31. 12. 2021. Odpis bude započat k 1. 1. 2022, doba odpisu plánovaná na 5 let.

Roční odpis bude tedy ve výši 160 tis. Kč.

Další náklady se oproti minulosti nemění, muzeum do roku 2019 disponovalo 3 vozy.

Zodpovídá: správce majetku a budov

F. PR strategie na období 2020–2024

Zvýšení návštěvnosti škol a školních skupin a jejich rovnoměrné rozložení v průběhu celého roku

Oslovení většího množství incomingových cestovních agentur za účelem zvýšení návštěvnosti zahraničních návštěvníků

Realizace konkrétních projektů v rámci partnerství s podobně zaměřenými institucemi v kraji

Způsob dosažení cílů: Zvýšení návštěvnosti škol a školních skupin – využití široké škály marketingových nástrojů – direct mailing (pravidelný newsletter), inzerce v periodikách a serverech zaměřených na učitele (TIM, Učitelské noviny, InternetTop), prezentace na setkáních škol se zřizovateli, přímé oslovení ředitelů škol a osobní distribuce katalogů se vzdělávacími programy mezi učitelskou veřejnost, přímé oslovení agentur organizujících školní zájezdy. Oslovení většího množství incomingových cestovních agentur za účelem zvýšení návštěvnosti zahraničních návštěvníků – aktivní vyhledávání českých i zahraničních agentur pro incomingový cestovní ruch a jejich přímé oslovení, získání ke spolupráci nabídkou marže, spolupráce s Destinační společností Východní Čechy – účast na veletrzích cestovního ruchu, spolupráce na presstripech a dalších akcích k propagaci destinačního cestovního ruchu, prohloubení spolupráce s agenturou Czechtourism – možnost marketingového využití značky UNESCO, zlepšení turistického označení cíle (získat možnost propagovat muzeum pomocí značky na D11), možnost oslovit potenciální zahraniční návštěvníky z kanceláře Czechtourismu na Staroměstském náměstí. Realizace konkrétních projektů v rámci partnerství s podobně zaměřenými institucemi v kraji – spolupráce s TIC v Chrudimi i v celém regionu, důsledná distribuce propagačních materiálů, potvrzení již navázané spolupráce s konkrétními památkovými institucemi (Památník Terezín – Ležáky, Skanzen Veselý Kopec – Národní Muzeum v přírodě) – realizace konkrétních společných projektů – výukové programy, společný leták a další formy marketingu

Finanční náklady: běžný rozpočet MLK

Zodpovídá: vedoucí oddělení pro styk s veřejností

G. Prohlubování odborného růstu zaměstnanců muzea

Zaměstnancům muzea bude umožněno absolvovat seminářů a školení, které se vztahují k jejich náplni práce. U kurátorů muzea bude podporováno v případě, že mají pouze bakalářské vzdělání, dosažení magisterského titulu v oboru souvisejícím s prací kurátora (orální historie, kunsthistorie, kulturní historie, divadelní věda, teorie kultury). V případě pracovníků na oddělení pro styk s veřejností, které se zabývá i edukačními programy se jako vhodné jeví obory: dramatická výchova, management v kultuře apod. Další studium je umožněno i zaměstnancům, kteří již mají vysokoškolské vzdělání. Se zaměstnanci, kteří budou mít o studium zájem a pokud tento zájem bude mít i muzeum v případě vyhodnocení prospěšnosti prohlubování kvalifikace těchto zaměstnanců pro muzeum, bude uzavřena kvalifikační dohoda. Uzavření kvalifikační dohody musí projednat a doporučit užší vedení muzea.

Dosud byla uzavřena kvalifikační dohoda na období 2019 – 2022 se dvěma pracovníky sbírkového oddělení.

Způsob dosažení: dva kurátoři úspěšně složili přijímací zkoušky na dálkové magisterské studium orální historie na FF UK Praha, ředitelka muzea byla přijata k doktorskému kombinovanému studiu na DAMU Praha s tématem práce: Prezentace divadelního díla v paměťových institucích prostřednictvím výstav s akcentem na loutkové divadlo. Vedoucí oddělení budou aktivně vyhledávat možnosti seminářů, kurzů a školení vhodných pro další odborný růst jejich či jim podřízených zaměstnanců.

Finanční zabezpečení: uzavření kvalifikačních dohod v případě dlouhodobého studia, jednorázové semináře a kurzy pro zaměstnance hradí MLK z provozních výdajů.

Zodpovídá: užší vedení muzea

H. Usilovat o navýšení přepočteného počtu zaměstnanců

Již v květnu 2016 byla vypracována systemizace funkčních míst, která popisuje i pozice, které muzeum zatím nemá obsazené, z důvodu nedostatečného počtu přepočtených úvazků, tyto pozice muzeu citelně chybí pro vykonávání jeho činnosti, tak jak ji definuje zřizovací listina muzea. Optimální organizační schéma a tato systemizace byly zaslány zřizovateli v květnu 2016 pod č.j. MLK/2016 – 331. Finančních požadavky na chybějící místa uvádíme již tři roky při projednávání rozpočtu na další rok včetně finančních nákladů na mzdy a odvody spojenými se vznikem těchto míst, proto nepovažujeme za nutné je zde znovu podrobně uvádět. V příloze přikládáme Optimální organizační schéma muzea. Vážíme si toho, že zřizovatel muzea v uplynulých letech akceptoval naši potřebu na rozšíření v oddělení PR a vztahů k veřejnosti, které zahrnuje i edukační činnosti a toto oddělení má tak v současné době i s vedoucím tři pracovníky. Velmi oceníme, pokud se k problému zřizovatel muzea na základě již dříve předložených požadavků, bude i nadále konstruktivně stavět. Vzhledem k činnostem, které muzeum provádí jako veřejnou službu, činnostem odborného rázu a činnostem ryze provozním, nevidíme žádný prostor, jak více optimalizovat chod muzea, aniž by došlo k redukci jeho nezbytných činností, bez navýšení pracovních míst, která nám chybí. Rovněž se domníváme, že žádná z námi prováděných činností není zbytná.

Níže uvádíme chybějící pozice z pohledu důležitosti pro činnost muzea:

Ekonomickému oddělení, které pracuje ve složení hlavní ekonomka muzea a samostatná účetní (zastává i mzdovou agendu) chybí ekonomický referent. Hlavní ekonomka muzea je přetížena agendou, kterou by měl vykonávat referent.

Návštěvníkový provoz je zajišťován 2 stálými zaměstnanci a dále pracovníky na DPP, což není zcela optimální a přináší to i řadu provozních komplikací. Ideální stav by byl 3 zaměstnanci na stálý pracovní poměr a ostatní na DPP.

Muzeum má pouze jednoho restaurátora, o tento úvazek se dělí dvě pracovnice. Optimální by byla dvě pracovní místa, restaurování ve vlastní dílně je nepoměrně levnější než ze smlouvy o dílo.

Kumulace pracovních náplní je neudržitelná i na pozici samostatný referent správy majetku a budov, kde je práce kumulována se správou depozitáře. Chybí tedy 1 úvazek pro správu depozitáře. Ideální by bylo místo Kurátora s povinností správy depozitáře.

Knihovna muzea je pro veřejnost uzavřena, povinnosti knihovníka lze kumulovat do úvazku dokumentátora.

Dopady do rozpočtu (uvádíme mzdové náklady bez pojištění a odvodů):

Pracovní pozice	úvazek	platová třída	mzdové prostředky/rok
Ekonomický referent	1,0	10, praxe do 6 let	256 200
Pracovník návštěvníckého provozu	1,0	7, praxe nad 32 let	260 520
Restaurátor	1,0	10, praxe do 6 let	256 200
Správce depozitáře	1,0	10, praxe do 6 let	256 200
Kurátor – správce depozitáře	1,0	12, praxe do 6 let	301 440
Knihovnický - dokumentátor	1,0	11, praxe do 9 let	291 840

Strategie dosažení cíle: vysvětlování neudržitelnosti situace u zřizovatele na OM a OPO.

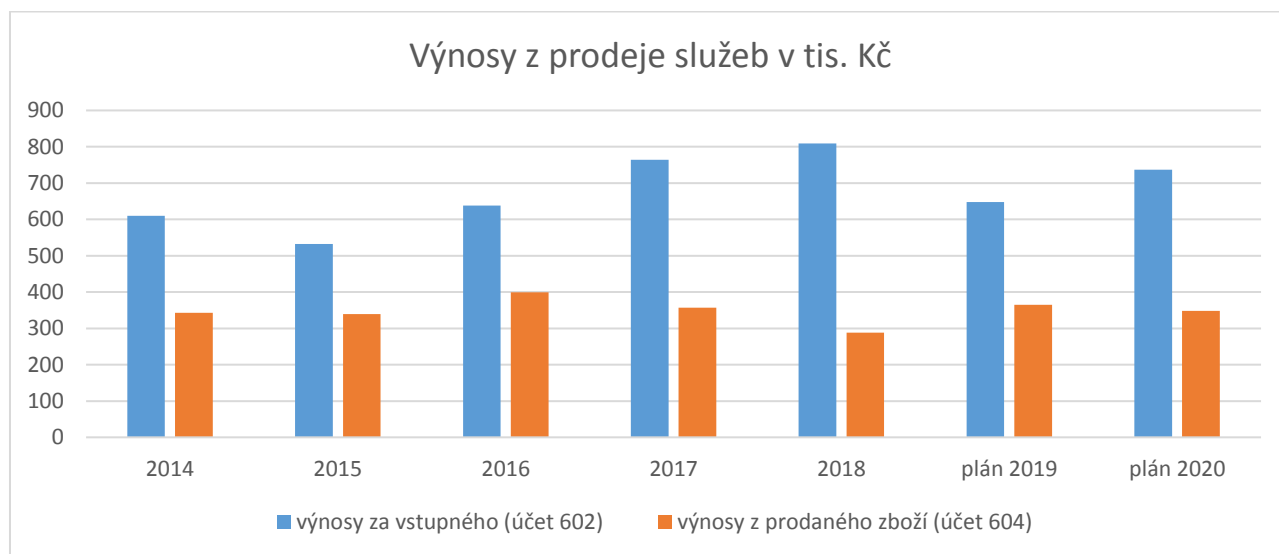
VI. Hospodářská stránka muzea

Náklady jsou stanoveny dle příspěvků na provoz a vlastních prostředků a odpovídají krytí nezbytných potřeb muzea tak, aby byl zabezpečen plynulý chod muzea. V posledních šesti letech byly tyto náklady v průměrné výši 14 474 tis. Kč.

Vlastní výnosy organizace mají stoupající tendenci, jak je zřejmé z níže uvedené tabulky a grafu.

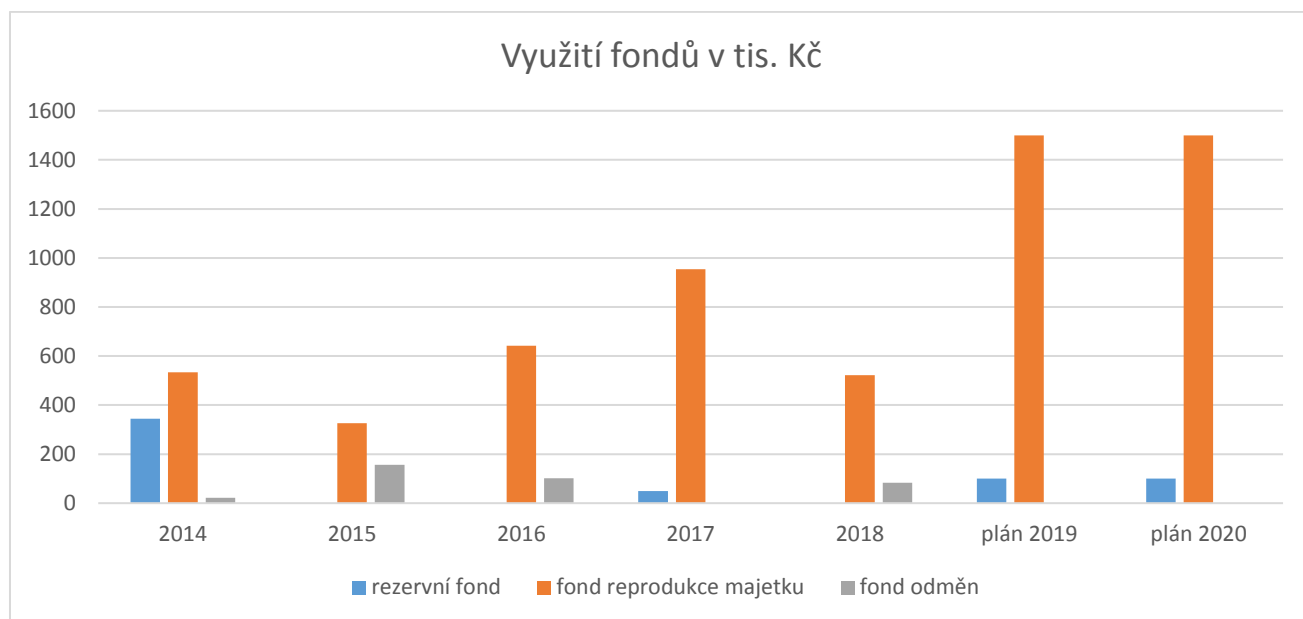
Výnosy z prodeje služeb a zboží v tis. Kč

	2014	2015	2016	2017	2018	plán 2019	plán 2020
výnosy za vstupného (účet 602)	610	532	638	764	809	648	737
výnosy z prodaného zboží (účet 604)	343	339	399	357	288	365	348
Celkem výnosy	953	871	1 037	1 121	1 097	1 013	1 085



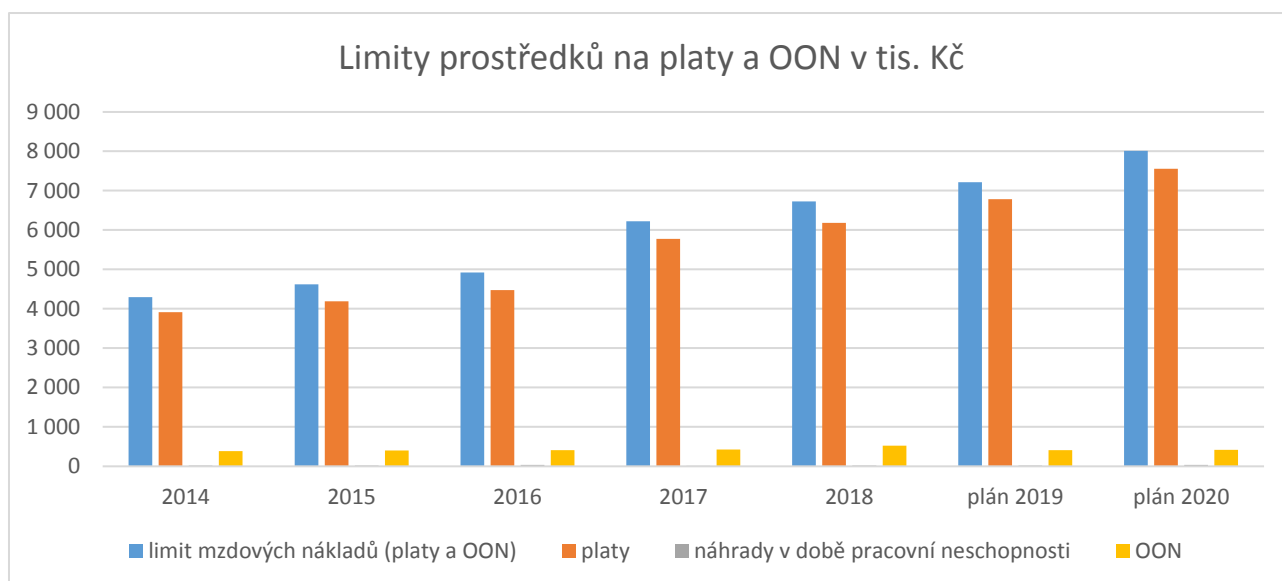
Příspěvek na provoz od zřizovatele je určen na základě závazných finančních vztahů a ukazatelů. Z věcných nákladů větší část tvoří odpisy majetku a spotřeba energie, tudíž na ostatní náklady je tento příspěvek velmi nízký a MLK se snaží co nejvíce zapojit své vlastní zdroje (tržby a fondy MLK), aby zajistilo vyrovnaný hospodářský výsledek. Využití fondů uvádí tabulka a graf níže.

	2014	2015	2016	2017	2018	2019	plán 2020
zúčtování fondů (účet 648)	900	483	744	1004	605	1600	1600
v tom: rezervní fond	344	0	0	50	0	100	100
fond reprod. majetku	534	326	642	954	522	1500	1500
fond odměn	22	157	102	0	83	0	0



Hlavním provozním problémem muzea je dlouhodobý podlimitní počet pracovníků muzea. Na mnoha pracovních pozicích dochází ke kumulaci pracovních náplní a k dlouholetému přetěžování zaměstnanců. Více viz bod V. písmeno H této koncepce. Finanční náklady na jednotlivé pracovní pozice jsou zasílány na OPO v Komentáři

	2014	2015	2016	2017	2018	plán 2019	plán 2020
limit mzdových nákladů (platy a OON)	4 294	4 620	4 922	6 220	6 728	7219	8 011
platy	3 912	4 195	4 476	5 780	6 184	6785	7 559
náhrady v době pracovní neschopnosti	21	21	38	15	20	20	33
OON	382	404	408	426	524	414	419
přepočtený počet zaměstnanců	18	18	18	19	19	19	19,5
průměrný plat		19 421	20 722	25 351	29 141	29 759	32 303



Realizace Koncepce rozvoje MLK na období 2020 – 2024 vychází z příspěvku na provoz od zřizovatele, jehož výše se stanovuje na základě Karet nadpožadavků (kulturní aktivity) a provozních nákladů, dále z programu ISO (nákupy do sbírky, restaurování sbírkových předmětů aj.).

Objem poskytnutých finančních prostředků na kulturní aktivity v uplynulých letech činil průměrně 600 tis. Kč ročně.

Objem poskytnutých finančních prostředků z programu ISO D činil průměrně 200 tis. Kč ročně.

Objem poskytnutých finančních prostředků z programu ISO C činil průměrně 600 tis. Kč ročně.

Muzeum při tvorbě Koncepce rozvoje vycházelo z předpokladu, že výše uvedené skutečnosti se nebudou v průběhu dalších let zásadně měnit a tomu přizpůsobilo své plány činnosti na období 2020 – 2024.

Dalším důležitým zdrojem jsou finanční prostředky poskytnuté OIVZ, na základě předložených investičních záměrů. Níže uvádíme přehled plánovaných realizací investičních akcí od roku 2019 a dále ze dne 3. 12. 2018, který byl zaslán na OIVZ. Z tohoto zásobníku má prioritu výstava nového depozitáře pro uložení sbírky. Je pravděpodobné, že oproti přehledu dojde k posunu termínu realizace, protože zatím nedaří najít vhodný pozemek pro výstavbu.

Zásobník akcí bude aktualizován k 31. 1. 2020 a dojde v něm v souladu s touto koncepcí ke změnám termínů. Z provozních důvodů bude nad rámec Koncepce posunut termín obnovy stálé expozice, dokončení výstavby depozitáře a rekonstrukce administrativní budovy.

ZÁSOBNÍK AKCÍ - Muzeum loutkářských kultur v Chrudimi

Organiza ce		priorita akce	název akce (odpovídající předmětu plánované akce)	předpoklá- dané náklady v mil. Kč	předpokládané termíny	poznámka (zpracována: studie, PD, IZ apod.)	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025 + dále
MLK		1	Výstavba nového depozitáře (nákup pozemku, projektová dokumentace)	8,000	2019-2020		4,000	4,000					
MLK		2	Výstavba nového depozitáře	82,000	2021-2023	propočty vychází z objemové studie			20,000	30,000	32,000		
MLK		3	Centrální uložení dat pro digitalizaci sbírky MLK a zálohování a archivaci digitalizačních a archivních dat	2,000	2019	projekt	2,000						
MLK		4	Obnova stálé expozice	10,000	2020-2022	záměr		0,200	3,000	6,800			
MLK		5	Obnova PC techniky	1,000	2020	nutné		1,000					
MLK		6	Obnova autoparku	0,800	2021				0,800				
MLK		7	Rekonstrukce administrativní budovy MLK, čp. 73 Břetislavova ul. - rekonstrukce toalet, výměna dlažby, opravy elektroinstalací, včetně opravy střechy	5,000	2024-2025	nutná oprava						0,500	4,500

**CELKEM
POŽADAVKY**
108,800
6,000 5,200 23,800 36,800 32,000 0,500 4,500
H havarijní stav

celkový požadavek dle rozložení v letech 2019 - 2025 108,800

Muzeum se zatím nedaří nalézt stálého finančního partnera, ačkoliv se snaží potenciální sponzory a partnery zaangažovat všemožnými způsoby. Malá organizace pro velké partnery není atraktivní a i malé firmy preferují spíše možnost představit se prostřednictvím velkých organizací v celostátním měřítku. I nadále se muzeum snaží v tomto směru o změnu. Spolupráce s Městem Chrudim se odehrává i přes dlouhodobě budované dobré vztahy více méně na symbolické úrovni ročního zapojení města ve výši cca 50 tis. ročně.

Rozpočet muzea je z 90% zcela závislý na příspěvku od zřizovatele. Muzeum nevyužívá další zdroje financování (např. OVV, NAKI, projekty OPŘIT, GAČR, IROP), neboť administrace a realizace těchto projektů by byla v současnosti pro muzeum velmi riziková vzhledem k tomu, že muzeum nemá volné personální zdroje.

V případě, že by zřizovatel nemohl poskytovat finanční prostředky z programu ISO popř. kulturní aktivity, bylo by nutné omezit rozsah plánovaných aktivit na úkor návštěvnické atraktivity muzea, pozastavení rozsahu restaurování sbírkových předmětů apod.

VII. Závěrem

Potenciál českého loutkářství zachycený ve sbírce Muzea loutkářských kultur dosud není zcela využitý. K omezujícím faktorům patří například nedostatek vlastních výstavních prostor, poloha muzea mimo hlavní trasy, podlimitní počet zaměstnanců. V minulém období muzeum směřovalo svou činnost k získání kreditu mezi širokou i odbornou veřejností. Tomuto záměru byly podřízeny priority muzea: opravy nemovitostí ve správě muzea, zlepšení služeb veřejnosti, kvalita expozice, četnost výstav a jejich témata, vydávání publikací, kvalita programů pro školy, speciální akce. Návštěvnost i zájem odborné veřejnosti české i zahraniční potvrzují, že se muzeu tento cíl podařilo naplnit. Četnost a témata vydávaných publikací a výstavní projekty muzea směřovaly k tomu, aby se muzeum mohlo stát v budoucnosti vědeckovýzkumnou institucí. V nadcházejícím období bude prioritou muzea práce, která není tolik viditelná - vnitřní práce se sbírkou muzea, její tezaurace, náprava minulých chyb. Muzeum se bude snažit udržet si dobré jméno, zůstat návštěvnický atraktivním muzeem, pořádat kvalitní výstavní projekty a udržet nastavený standard veřejné služby.

Česká loutka je značkou, která má i vysoký zahraničně turistický potenciál a to i s ohledem na fakt zapsání Slovenského a českého loutkářství na Reprezentativní seznam kulturního nehmotného dědictví lidstva UNESCO. Rozšíření výstavních prostor do Prahy – vybudování Národního loutkářského muzea či Národního muzea loutkářského umění, které by bylo místem reprezentativních výstav o českém loutkářství a ukazovalo zároveň rozmanitost loutkářství na celém světě, bylo místem k uchování a šíření tradice, odráželo moderní trendy v loutkářském umění, pořádalo workshopy o různých loutkářských technikách, bylo místem setkávání loutkářů z celého světa, mělo divadelní sál pro realizaci mezinárodních loutkářských divadelních projektů a v neposlední řadě nabízelo programy pro školy a rodiny s dětmi, je námětem k zamyšlení, který předkládáme tímto svému zřizovateli.

S Radou muzea bylo dne 8. 12. 2018 projednáno vyhodnocení minulé koncepce, Rada byla seznámena s rámcovými plány dalšího rozvoje muzea na období 2020 – 2024, na jaře 2019 byla vypracována jednotlivými odděleními muzea SWOT analýza jejich vlastní činnosti v kontextu celkové činnosti muzea. Z této SWOT analýzy vytvořilo užší vedení muzea celkovou SWOT analýzu. Následně byly posuzovány jednotlivé cíle a způsoby jejich realizace. Pro další období byly vybrané reálné cíle zapracovány do této Střednědobé koncepce rozvoje. Rada muzea připomínkovala poslední znění této Střednědobé koncepce dne 25. 11. 2019 na svém jednání. Její připomínky, stejně jako připomínky obdržené od zřizovatele byly vypořádány.

VIII. Přílohová část

1. Porovnání nákladových účtů v jednotlivých letech v tis. Kč

	2014	2015	2016	2017	2018
spotřeba materiálu (účet 501)	693	626	811	886	706
spotřeba energie (účet 502)	461	449	509	521	557
prodané zboží (účet 504)	331	577	360	341	256
opravy a udržování (účet 511)	741	1 035	417	640	515
cestovné (účet 512)	136	131	114	99	29
náklady na reprezentaci (účet 513)	31	21	48	42	50
ostatní služby (účet 518)	2 169	1 354	4 066	1 553	2 096
ostatní náklady z činnosti (účet 549)	148	198	138	776	235
odpisy dlouhodobého majetku (účet 551)	1 049	1 129	1 264	1 300	1 576
náklady z drobného DM (558)	493	1 536	460	656	602
mzdové náklady (521, 524 a 527)	5 658	6 117	6 700	8 509	9 681
zbývající náklady	607	200	105	55	36
Celkem náklady	12494	12 517	13 373	14 992	16 339

2. Porovnání vybraných výnosů v jednotlivých letech v tis. Kč

	2014	2015	2016	2017	2018
výnosy za vstupného (účet 602)	610	532	532	764	809
výnosy z prodaného zboží (účet 604)	343	339	339	357	288
čerpání fondů (účet 648)	900	483	483	1 004	605
výnosy z transferů (účet 671)	10 628	11 776	11 776	13 282	14 738
Celkem výnosy	12 360	12 516	13 175	15 405	16 40

3. Výsledek hospodaření v jednotlivých letech v Kč

	2014	2015	2016	2017	2018
Výsledek hospodaření	146 076,64	0,00	170 716,91	50 997,00	256 039,22

4. Optimální organizační schéma muzea

Optimální organizační schéma muzea přikládáme jako zvláštní přílohu ve formátu pdf.

