STŘEDNĚDOBÁ KONCEPCE ROZVOJE MUZEA SKLA A BIŽUTERIE V JABLONCI NAD NISOU

NA LÉTA 2025–2030

Vypracovala: Ing. Milada Valečková a kolektiv zaměstnanců muzea

V Jablonci nad Nisou, srpen 2024
Aktualizace srpen 2025 (zapracování připomínek MK ze dne 7. 8. 2025)

ÚVOD

Muzeum skla a bižuterie v Jablonci nad Nisou je státní příspěvkovou organizací zřizovanou Ministerstvem kultury. Předmět jeho činnosti vymezuje zřizovací listina ze dne 3. 2. 2003, č. j. 281/2003, ve znění pozdějších dodatků. Je správcem sbírek muzejní povahy, zapsaných v centrální evidenci sbírek (CES) pod evidenčními čísly MSB/002-05-14/255002 – Sbírka Muzea skla a bižuterie v Jablonci nad Nisou) a SMU/002-05-03/13000 – Sbírka Sklářského muzea v Kamenickém Šenově (Sbírka Sklářského muzea Nový Bor č. SNB/002-04-23/09102 byla v prosinci 2017 převedena městu Nový Bor). Sbírky spravuje v režimu zákona č. 122/2000 Sb., o ochraně sbírek muzejní povahy a o změně některých dalších zákonů, ve znění pozdějších předpisů, je poskytovatelem standardizovaných veřejně prospěšných služeb podle ustanovení § 2 odst. 6 citovaného zákona.

Muzeum disponuje jedinečným sbírkovým fondem, který z něj činí celosvětově unikátní instituci. Nikde jinde na světě neexistuje sbírkotvorná instituce kombinující v takovémto rozsahu obory sklo a bižuterie pohromadě. Přitom sbírka skla patří mezi desítku evropsky nejvýznamnějších kolekcí, sbírka bižuterie, stejně jako soubor skleněných vánočních ozdob, jsou svým rozsahem i charakterem nesrovnatelné s jakoukoli jinou veřejnou kolekcí. Kromě dokladů o historii a současnosti českého sklářství, šperkařství a bižuterii sbírka zahrnuje též předměty z oblasti faleristiky a mincovnictví.

Muzeum je zařazeno mezi výzkumné instituce, od roku 2017 vykonává funkci Kulturně-kompetenčního centra pro české sklo a bižuterii, od roku 2024 též funkci garanta záchovných opatření a redokumentace statku „Znalosti, řemeslné techniky a dovednosti ruční výroby skla" zapsaného v prosinci 2023 na Reprezentativní seznam nemateriálního kulturního dědictví lidstva UNESCO.

Ze strany zřizovatele má organizace vytvořeny velmi dobré podmínky pro svou činnost. Sídlí ve vlastních budovách a má odpovídajícím způsobem zajištěnu ochranu a uložení sbírkových fondů. V posledních letech se však významně potýká s nedostatkem prostor pro svůj rozvoj, a to jak v oblasti depozitářů, tak administrativy, se zvyšující se návštěvností přestává postačovat také kapacita prostor pro veřejnost. Absenci dorovnání inflačních vlivů na provoz muzea se zatím daří z velké části kompenzovat zvýšenými vlastními příjmy. Naprosto nedostatečný je však počet zaměstnanců, jejichž počet za posledních 10 let klesl z 33 na aktuálních 26 úvazků, navzdory rozšíření odborných i veřejnosti určených aktivit.

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

OSNOVA

1. STRUČNÁ CHARAKTERISTIKA SOUČASNÉHO STAVU ORGANIZACE 5

Střednědobá koncepce rozvoje Muzea skla a bižuterie v Jablonci nad Nisou na léta 2019-2024 – stručné zhodnocení 5

SWOT analýza 6

1.1 MAJETEK V HOSPODAŘENÍ MUZEA 8

1.1.1 Nemovitý majetek 8

Hlavní budova 8

Depozitář Mlýnská 8

Depozitář Šumava 8

Kristiánov 8

1.1.2 Movitý majetek 9

Sbírky 9

Ostatní movitý majetek 10

1.2 ČINNOST MUZEA VE VZTAHU K VEŘEJNOSTI 10

1.2.1 Stálé expozice 10

1.2.2 Výstavní program 11

1.2.3 Návštěvnost 11

1.2.4 Poskytování standardizovaných veřejných služeb 12

1.3 SPOLUPRÁCE S PARTNERY 13

1.3.1 Veřejná správa 13

1.3.2 Podnikatelská sféra 13

1.3.3 Školy 14

1.3.4 Média 15

1.3.5 Odborná veřejnost, organizace a společnosti 15

1.4 HOSPODAŘENÍ, EKONOMIKA 16

1.5 ZAMĚSTNANCI 17

2. POPIS CÍLOVÉHO STAVU 18

Vize 18

Koncepční materiály 18

2.1 PRÁCE SE SBÍRKAMI 18

2.1.1 Akviziční činnost 18

2.1.2 Správa sbírek 18

2.1.3 Prezentace sbírek 19

2.1.4 Ostatní odborná činnost **20**

2.2 SPRÁVA A VYUŽITÍ BUDOV A MAJETKU 21

2.3 PROPAGACE, PREZENTACE 21

2.4 SLUŽBY PRO NÁVŠTĚVNÍKY 22

2.5 ZAMĚSTNANCI 22

2.6 PARTNEŘI A ŠKOLY 23

3. STANOVENÍ METOD A ZPŮSOBŮ K DOSAŽENÍ CÍLŮ **24**

3.1 ORGANIZAČNÍ OPATŘENÍ 24

3.2 STÁLÉ EXPOZICE, VÝSTAVNÍ PROGRAM 24

3.3 PRÁCE SE SBÍRKAMI 25

3.4 VĚDA A VÝZKUM 25

3.5 PROGRAMY PRO ŠKOLY A VEŘEJNOST 26

3.6 OSOBY SE ZVLÁŠTNÍMI POTŘEBAMI 27

3.7 PROPAGACE, PREZENTACE 27

3.8. FINANCOVÁNÍ ČINNOSTI 28

3.9 PÉČE O MAJETEK 28

4. EKONOMICKÁ ROZVAHA, ZDROJE FINANCOVÁNÍ, PERSONÁLNÍ ZAJIŠTĚNÍ **29**

5. PŘÍLOHY **32**

1. Organizační schéma muzea (platnost od 1. 10. 2023) **32**

2. Plán výstavní činnosti 2025–2028 **33**

3. Analýza rozpočtových a finančních rizik **36**

4. Vyhodnocení střednědobé koncepce 2019–2024 **37**

1. STRUČNÁ CHARAKTERISTIKA SOUČASNÉHO STAVU ORGANIZACE

STŘEDNĚDOBÁ KONCEPCE ROZVOJE MUZEA SKLA A BIŽUTERIE V JABLONCI NAD NISOU NA LÉTA 2019-2024
stručné zhodnocení

Hlavní úkoly a záměry muzea na uvedené období byly splněny, přestože téměř s roky probíhala realizace v omezených podmínkách, z důvodu probíhající epidemie nemoci COVID 19.

V roce 2020 byla dokončena architektonicky mimořádná přístavba k hlavní muzejní budově (oceněna titulem Stavba roku 2020), včetně atraktivní expozice vánočních ozdob. V roce 2023 jsme dosáhli 50 tisíc návštěvníků, což byla hodnota, kterou jsme si vytýčili jako požadovanou. Byla zahájena realizace projektu Modernizace hlavní budovy, sledující jak rozšíření depozitárních prostor, tak komfortu pro návštěvníky. Prezentace sbírek, výstavní a publikační činnost probíhaly podle stanovených plánů, uskutečnil se mimořádný počet zahraničních výstavních projektů.

Muzeum se etablovalo mezi institucemi vědy a výzkumu v kategorii C, která odpovídá jeho personálním možnostem. Úspěšně se rozvíjí též mezinárodní spolupráce s dalšími muzei a organizacemi, včetně sekce ICOM Glass, v roce 2024 byly realizovány 3 projekty financované z Národního plánu obnovy.

Pokračovalo doplňování sbírkového fondu a evidence rozsáhlých sbírkových akvizic z přelomu tisíciletí. Nepodařilo se však pokročit v jednáních o vlastnictví Sbírky Sklářského muzea v Kamenickém Šenově.

Zcela nad rámec koncepce se muzeum v letech 2021–2023 aktivně zapojilo do přípravy úspěšného zápisu ruční výroby skla na reprezentativní seznam nehmotného kulturního dědictví lidstva UNESCO. Postoupilo do užšího výběru soutěže Evropské muzeum roku 2024, což považujeme za významné ocenění naší dlouhodobé práce. Současně si v roce 2024 připomínáme 120. výročí od založení muzea (otevření první stálé expozice).

Podrobnější zhodnocení plnění střednědobé koncepce 2019–2024 obsahuje příloha č. 4.

SWOT ANALÝZA

Silné stránky

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

Slabé stránky

- Fluktuace na pozici muzejní edukace a kurátorů, pokračující pokles počtu zaměstnanců.
- Zajištění většiny klíčových aktivit muzea velmi malým počtem zaměstnanců.
- Nedostatečná kapacita veřejných prostor pro návštěvníky v exponovaných dnech.
- Nedostatek kapacit (pracovních) pro urychlení zpracování dosud neevidovaného fondu.
- Vzdálenost od Prahy (častá argumentace potenciálních návštěvníků), nedostatek prostředků pro účinnější propagaci mimo region.
- Infrastruktura v okolí muzea – neúčinný navigační systém po městě, nedostatek parkovacích ploch, neutěšený stav objektů v těsné blízkosti, absence kavárny, …
- Věkové složení zaměstnanců na klíčových pozicích, nízké zastoupení zaměstnanců ve středním a mladším věku (pod 50 let).

Příležitosti

- Využití unikátního postavení muzea jako specializované instituce spojující sklo a bižuterii, včetně jedinečné kolekce skleněných vánočních ozdob.
- Užší spolupráce se subjekty v celostátním a regionálním měřítku (Křišťálové údolí, krajské destinační společnosti, ASKP, CzechTourism, …), větší propojování nabídky s vhodnými partnery z podnikatelského prostředí.
- Intenzivnější spolupráce na celostátních a mezinárodních odborných/muzejních projektech (výstavních, publikačních, výzkumných), užší zapojení do aktivit ICOM Glass.

- Využití geografické pozice muzea k posílení přeshraniční spolupráce s partnery v Německu a Polsku, včetně využití finančních prostředků ze zahraničních zdrojů na vybrané projekty (zejména Akademia Stuck Peiknych / Wroclaw, případně subjekty nemuzejního charakteru).
- Výstavba dopravního terminálu v těsné blízkosti muzea (zajištění parkovacích míst, kultivace okolí).
- Odborný i mediální zájem spojený se zápisem ruční výroby skla na seznam UNESCO, rozvoj kontaktů a spolupráce s institucemi zapojených zemí.
- Získání statutu instituce s celostátní působností též v názvu („Národní“, případně „státní“).
- Rozšíření návštěvnické sezóny nabídkou mimořádných akcí a pobídkami pro organizované skupiny (zájezdy) ve slabých obdobích.
- Vybudování nových, atraktivních expozic skla a bižuterie.

Hrozby

- Podfinancování činnosti, včetně platového, ze strany zřizovatele. Klesající reálný příspěvek na provoz s ohledem na vysokou inflaci v posledních letech, utlumení doplňkových zdrojů (kulturní aktivity, IP DKRVO, rozpočtové úsporné balíčky, …).
- Odchod klíčových zaměstnanců a odborných zaměstnanců z důvodu dlouhodobého přetížení a/nebo nedostatečného finančního ocenění, neúspěšná generační obměna na klíčových pozicích (kurátoři, užší vedení).
- Nejistota plynoucí z častých výměn na vedoucích pozicích ve veřejné správě (zejména ve vztahu ke zřizovateli), nejasnost záměrů politické reprezentace, nezachování kontinuity. Absence jasné strategie ze strany státu – chybějící koncepce péče o movité kulturní dědictví (koncepce muzejnictví).
- Chybějící dotační titul na akvizice pro státní sbírkotvorné instituce na úrovni MK.
- Nedostatečné prostorové kapacity pro odbornou činnost (nedostatek depozitářů a administrativních prostor) i pro veřejnost s ohledem na nárůst návštěvnosti (za posledních 10 let došlo ke zvýšení návštěvníků trojnásobně).
- Vnímání muzea jako regionální instituce (nikoli instituce „národního“ významu).
- Obtížná orientace potenciálních návštěvníků po dobu výstavby dopravního terminálu v sousedství muzea (předpokládaná realizace v letech 2025-2027), zhoršené možnosti přístupu a parkování.

1.1 MAJETEK V HOSPODAŘENÍ MUZEA

1.1.1 NEMOVITÝ MAJETEK

HLAVNÍ BUDOVA

Historická secesní budova je zapsána v Ústředním seznamu nemovitých kulturních památek. V letech 2000-2004 prošla celkovou rekonstrukcí. Od té doby slouží její polovina (tři celá podlaží 3., 4. a 5.) veřejnosti, zbývající část zabírají depozitáře, knihovna, technické a administrativní prostory. Přestože je budova díky průběžné údržbě a probíhající akci Modernizace hlavní budovy v dobrém stavebně technickém stavu, vyžaduje finančně nákladné výměny a opravy oken. Budova je zajištěna systémem EZS a EPS.

Problematickou se jeví v posledních letech přístavba betonového, tzv. Pelantova, schodiště, které z důvodu nevhodně zvolené konstrukce vykazuje značné výkyvy teplot, dochází k degradaci oken, tvorbě plísní a zatékání střechou.

V roce 2020 byla dokončena přístavba trojpodlažního objektu ve tvaru broušeného bižuterního kamene, včetně revitalizace přilehlého parku, který je koncipován jako relaxační místo pro širokou veřejnost, s důrazem na matky s dětmi. V roce 2024 byl park dovybaven dětskými herními prvky a uměleckým dílem.

DEPOZITÁŘ MLÝNSKÁ (dříve Galerie Belveder)

Barokní budova je nemovitou kulturní památkou zapsanou v Ústředním seznamu nemovitých kulturních památek. V roce 2014 zde došlo k ukončení výstavní činnosti a uvolněné prostory byly vybaveny pro potřeby muzejního depozitáře (v souladu s původními záměry, k nimž byla budova v 80 letech 20. století komplexně rekonstruována), v roce 2023 zde byla zřízena konzervátorská dílna pro základní ošetření sbírkových předmětů. Odborní pracovníci byli v roce 2024 přemístěni na hlavní budovu a na budovu docházejí jen v rámci správy sbírek. Budova je v dobrém technickém stavu, průběžně jsou realizovány opravy oken a dílčí opravy fasády, repasi bude výhledově vyžadovat dřevěné schodiště a podlahy.

DEPOZITÁŘ ŠUMAVA

Objekt je ve vlastnictví muzea od r. 2015, v letech 2016-2017 byl kompletně rekonstruován pro potřeby muzejního depozitáře a vybaven nezbytným technickým zařízením (EZS, EPS, monitoring klimatu, depozitární skříně, úložiště dat). Trvale v něm pracují dvě správkyně depozitářů. Objekt nevyžaduje žádné větší investice, po energetické stránce je velmi úsporný.

KRISTIÁNOV

Roubená stavba z 19. století v katastru obce Bedřichov prošla v letech 2016-2017 kompletní rekonstrukcí, včetně vybudování nových expozic a komunikačního napojení na okolní turistické a cykloturistické trasy a propojení s hlavní muzejní budovou v Jablonci nad Nisou naučnou stezkou. V následujícím období by tak s výjimkou nezbytné běžné údržby neměl objekt vyžadovat větší investice.

1.1.2 MOVITÝ MAJETEK

SBÍRKY

Muzeum má v CES zapsány celkem 2 sbírky, které zahrnují více než 103 tisíc inventárních čísel sbírkových předmětů (údaj 31. 12. 2023, celkový počet jednotlivých předmětů je odhadován na několik milionů). Sbírka muzea je zapsaná v Centrální evidenci sbírek pod č. MSB/002-05-14/255002. V roce 2022 byla dokončena zákonem stanovená celková inventarizace sbírkového fondu. Sbírky jsou průběžně systematicky doplňovány v souladu se střednědobou koncepcí sbírkotvorné činnosti zpracovanou na období let 2021-2026**,** zejména formou darů (ročně v hodnotě několika stovek tisíc korun), ve vybraných případech též nákupů, z fondu reprodukce majetku byly v minulé období pořizovány akvizice v hodnotě cca 300 tis. Kč ročně. Akvizice jsou však limitovány neexistujícím dotačním titulem (do roku 2024) pro pořizování zejména současných uměleckých děl sklářských výtvarníků.

Evidence fondu je vedena v programu DEMUS nebo MS Word (předdefinovaná sbírková karta). Z celkového počtu 95.890 inventárních čísel je elektronicky evidováno 68.980 inv. čísel, digitální obrazový záznam je vytvořen ke 39.187 čísel (stav k 31. 12. 2022). V roce 2023 byla spuštěna veřejná databáze sbírek https://sbirky.msb-jablonec.cz/, která obsahuje zatím 3 podsbírky (Sklo Reidel, Umělecké řemeslo a Waldes – knoflíky) a bude dále rozšiřována o další podsbírky. Digitalizace fondu probíhá v souladu s Koncepcí dokumentace a evidence movitého kulturního dědictví v digitální podobě na období 2024-2028 ze dne 10. 11. 2023. V roce 2024 získalo muzeum na digitalizaci sbírek dotaci z Národního plánu obnovy.

Muzeum díky realizaci akce Modernizace hlavní budovy (2023-2025) rozšířilo depozitář skla na hlavní budově, z důvodu nedostatku jiných možností však na úkor prostor vhodných např. pro nové expozice či výstavy. V současné době má tedy dostatečnou kapacitu pro uložení sbírkového fondu, odpovídající stanoveným standardům (klimatické podmínky, zabezpečení, vybavení mobiliářem, monitoring klimatu apod.), na cca 10-15 let, za podmínky, že nedojde k mimořádným neočekávaným rozsáhlým akvizicím.

Postupně probíhá **konzervování a restaurování** sbírek, a to zejména s důrazem na podsbírku historických spínadel Waldes, která je zapsána do Ústředního seznamu movitých kulturních památek, a dle potřeb výstavní činnosti. Muzeum nedisponuje vlastním konzervátorem

a veškeré práce si zadává formou placených služeb, podle úspěšnosti v grantových řízeních a vlastních finančních možností. Pro základní preventivní ošetření sbírek bylo vybaveno v roce 2023 základní konzervátorské pracoviště.

Muzeum vlastní 3 plně vybavená pracoviště pro obrazovou digitalizaci sbírkového fondu (na každém depozitárním objektu po jednom), která je prováděna dle stanoveného plánu.

Mimo vlastní objekty muzeum spravuje muzeum **Sbírku Sklářského muzea Kamenický Šenov.** Aktuální uložení této sbírky dlouhodobě neodpovídá požadavkům na její bezpečnost a uchování. Několik let jednáme se zástupci města o urychlení převodu sbírky do jeho vlastnictví. V roce 2023 jsme byli nuceni upozornit na krajní možnost, a to převoz celé sbírky do našich depozitářů, v roce 2024 byly sbírky přemístěny do náhradních prostor za účelem zahájení postupné rekonstrukce muzea.

Prioritou sbírkové evidence pro nadcházející období zůstává akvizice bižuterních vzorků, získaných v roce 2010 z Jablonex Group. Evidence výrobních nástrojů byla v roce 2023 dokončena. Podle plánu bude pokračovat digitalizace fondu.

OSTATNÍ MOVITÝ MAJETEK

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

Dlouho neřešeným problémem je velké množství neevidovaných předmětů uložených na půdě hlavní budovy, které byly v minulosti v muzeu deponovány. S ohledem na nedostatek lidských i prostorových kapacit nedošlo v období 2019-2024 k jejich zamýšlenému vytřiďování s cílem výběru pro zařazení do sbírkového fondu. Se stávajícím počtem zaměstnanců a nedostatkem prostředků na zajištění s pomocí brigádníků nejsme schopni garantovat provedení ani v dalším období.

1.2 ČINNOST MUZEA VE VZTAHU K VEŘEJNOSTI

1.2.1 STÁLÉ EXPOZICE

Muzeum nabízí **v hlavní budově** tři stálé expozice – Nekonečný příběh bižuterie a Čarovná zahrada – České sklo sedmi století, v roce 2022 byla otevřena expozice Svět zázraků – české skleněné vánoční ozdoby. Všechny jsou pravidelně doplňovány o nové sbírkové předměty nebo

o tzv. výstavy ve výstavě. S ohledem na dobu jejich vzniku plánujeme vybudování zcela nových expozic skla a bižuterie.

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

Stálá expozice Sklářská osada Kristiánov byla v roce 2017 zpřístupněna v objektu tzv. Liščí boudy v katastru obce Bedřichov a je otevřena pouze sezónně. V letech 2017–2024 byla obsluha expozice a velká část správy objektu realizována ve spolupráci s externí firmou, z důvodu nedostatečných personálních kapacit muzea.

1.2.2 VÝSTAVNÍ PROGRAM

Muzeum disponuje výstavním sálem pro krátkodobé výstavy v hlavní budově. S ohledem na sezónnost a na personální možnosti muzea byl počet výstav mírně zredukován, a to na 3–4 ročně. Menší z původních dvou z výstavních sálů byl v roce 2023 přestavěn na tvůrčí ateliér pro práci se školami a veřejností. Nahradil ho multifunkční prostor dokončené přístavby, kde střídáme obvykle 2 výstavy současného skla ročně (od plánovaných prezentací osvětlovacích těles jsme ustoupili s ohledem na vývoj v tomto segmentu. Většina firem v posledních letech výrazně omezila kolekce jednotlivých osvětlovadel a zaměřila se na projekty komplexního vybavení „na míru“ – hotely a rezidence, lodě apod.).

Výstavní program je pravidelně doplňován pořádáním tzv. „výstav ve výstavě“ – tedy krátkodobých, méně rozsáhlých, prezentací vybraných témat – např. výročí výtvarníků, významných firem, zajímavých historických událostí apod. (celkem 6 výstav ročně).

1.2.3 NÁVŠTĚVNOST

Celková návštěvnost všech objektů muzea se v posledních letech průběžně zvyšovala, a to z cca 25 tisíc osob na více než 50 tisíc v roce 2023. Většina z nich do muzea zavítá v hlavní letní sezóně, postupně se však daří sezónu prodlužovat, zejména realizací doprovodných programů např. v období školního volna nebo v rámci akcí Křišťálového údolí. Velkým lákadlem je expozice vánočních ozdob, jejíž otevření vyvolalo značný mediální ohlas.

Stálá expozice Sklářská osada Kristiánov je otevřena pouze sezónně (červen–září), kdy objekt navštíví okolo 5 tisíc turistů, včetně účastníků sklářské slavnosti. Ne všichni však navštívili kromě občerstvení i expozici, proto jsme v roce 2023 zkušebně zavedli volný vstup, jelikož příjmy ze vstupného byly marginální.

Oproti minulému období můžeme konstatovat, že v oblasti návštěvnosti jsme dosáhli očekávaných hodnot (50 tisíc), což již odpovídá potenciálu sbírkového fondu a atraktivitě

expozic. Současně však v exponovaných dnech návštěvnost naráží na prostorové limity muzea a dochází ke snížení komfortu. Je tedy potřeba zaměřit se na další intenzivní propagaci muzea s cílem prodloužení návštěvnické sezóny mimo letní prázdniny.

Zlepšila se práce s perspektivními skupinami návštěvníků z řad škol a seniorů, velké rezervy cítíme stále v užší spolupráci s cestovními kancelářemi, které se nám nedaří dostatečně podchytit a motivovat.

Díky projektu „Modernizace hlavní budovy“ můžeme nabídnout návštěvníkům větší komfort, například nové sociální zařízení, lepší orientační systém, šatnu, tvůrčí ateliér, v plánu na rok 2025 je klimatizace.

1.2.4 POSKYTOVÁNÍ STANDARDIZOVANÝCH VEŘEJNÝCH SLUŽEB

Muzeum zpřístupňuje své sbírky veřejnosti celoročně ve třech stálých expozicích a v krátkodobých výstavách na hlavní budově, případně externími výstavami v objektech jiných vlastníků.

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

Od roku 2023 muzeum prezentuje část svého sbírkového fondu dálkovým přístupem formou veřejné on-line databáze sbírek, která bude postupně rozšiřována.

Výsledky své práce shrnuje každoročně ve výroční zprávě, kterou poskytuje jak svému zřizovateli (Ministerstvo kultury ČR), tak široké veřejnosti formou zveřejnění na webové stránce. Se svou činností dále seznamuje veřejnost formou vydávání a zveřejňování tiskových zpráv, 2x rozesílá registrovaným zájemcům newsletter. Vydává vlastní publikace a publikuje odborné články čerpající ze znalosti a zpracování sbírkového fondu. Na přelomu let 2023/2024 byly zprovozněny nové webové stránky a celý vizuální manuál muzea.

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

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

1.3 SPOLUPRÁCE S PARTNERY

1.3.1 VEŘEJNÁ SPRÁVA

- **Ministerstvo kultury** – muzeum se podílí na naplňování koncepčních a metodických materiálů svého zřizovatele a dalších jmenovitých úkolů.
- **Liberecký kraj** – muzeum spolupracuje zejména s odborem kultury, památkové péče a cestovního ruchu, významně se zapojilo do projektu Křišťálové údolí. Využívá dále dotační možnosti kraje na doplnění financování svých aktivit (využití dotačních prostředků kraje je však spojeno s administrativně neúměrně náročným vyúčtováním). Zúčastňujeme se rovněž soutěže Nejkrásnější kniha Libereckého kraje.
- **Statutární město Jablonec nad Nisou a jeho kulturní organizace** – muzeum svými aktivitami doplňuje nabídku kulturních programů ve městě a významnou měrou přispívá k posilování sounáležitosti jeho občanů. Využívá dotační zdroje městského rozpočtu ke spolufinancování aktivit zaměřených na místní občany (výtvarné dílny a ateliéry, výstavní projekty čerpající z místní historie, ale také na propagaci muzea). Muzeum se rovněž podílí na zpracování rozvojových dokumentů města a společných akcích pro veřejnost.
- **Národní památkový ústav** – muzeum spolupracuje s libereckým územním pracovištěm zejména při přípravě a realizaci obnovy svých budov a v rámci restaurování Sbírky Waldes.
- **Státní okresní archiv Jablonec nad Nisou** – muzeum archivu poskytuje cenné prameny a reprodukce sbírkových předmětů pro vědecké a publikační účely, podílí se na organizačním zajištění metodických setkání obecních kronikářů a dalších jednorázových akcí instituce. Ředitel jabloneckého archivu je členem rady muzea.

1.3.2 PODNIKATELSKÁ SFÉRA

- Se **Svazem průmyslu a dopravy ČR** muzeum od roku 2012 pravidelně pořádá seminář Sklářské svítání věnovaný současnému stavu sklářského a bižuterního průmyslu. Svaz je rovněž pravidelným partnerem Mezinárodního trienále skla a bižuterie.
- Spolupráce muzea s **Okresní hospodářskou komorou** v Jablonci nad Nisou spočívá zejména ve vzájemné účasti na pořádaných akcích, aktivní spolupráce je zejména v oblasti seminářů pořádaných OHK, na nichž se zaměstnanci muzea prezentují svými odbornými příspěvky.
- Muzeum je dlouholetým členem **Asociace sklářského a keramického průmyslu**, s níž úzce spolupracuje v oblasti přípravy řady odborných akcí (Sklářské svítání, Mezinárodní

trienále skla a bižuterie, …). Účast na setkání asociace nám umožňuje prezentovat činnost muzea před významnými partnery a navazovat s nimi užší spolupráci.

- Muzeum je členem **Svazu výrobců skla a bižuterie** a podílí se aktivně na výstavních a propagačních aktivitách svazu, je pravidelným partnerem a garantem předvádění sklářských technik na prodejně-prezentační akci Křehká krása.
- Významným partnerem muzea je dlouhodobě a. s. **Preciosa,** se kterou kromě řady výstavních projektů spolupracuje každoročně na soutěži Mistr křišťálu. Společnost je také významným poskytovatelem věcných darů muzeu, včetně hodnotných sbírkových předmětů. Pro Nadační fond společnosti organizujeme v prostorách muzea průběžné veřejné sbírky, Nadace je pravidelným podporovatelem činnosti muzea.
- **Česká mincovna, a. s.** se sídlem v Jablonci nad Nisou pravidelně dodává muzeu do sbírek za zvýhodněnou cenu vzorky emisí pro ČNB a podílí se na vybraných výstavních projektech z oblasti mincí a medailí.
- S řadou **významných producentů skla** má muzeum zavedenu praxi pravidelné spolupráce, spočívající ve vystavování novinek sortimentu, z nichž pak vybraná část zůstává formou daru v muzejních sbírkách. Tímto způsobem se daří doplňovat fond bez nároku na placené akvizice o novinky, ročně v hodnotě několika set tisíc korun.
- Samostatnou kapitolou je komunikace se **sklářskou komunitou**, která nabrala širší rozměr v roce 2021 ve spojitosti s přípravou nominační dokumentace pro zápis „ruční výroby skla“ na Reprezentativní seznam UNESCO. Byl vytvořen adresář potenciálních nositelů, po úspěšném zápisu byla uspořádána dvě společná setkání, zpracována metodika k využití zápisu apod. Adresář bude průběžně doplňován, muzeum zajistí pravidelnou komunikaci s nositeli, zejména za účelem plnění záchovných opatření a redokumentace.

1.3.3 ŠKOLY

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

Odborné školy a vysokoškolské ateliéry mají pro své studenty zaručen bezplatný vstup do muzejních expozic a výstav. Kromě toho jsou trvale prezentovány jak ve stálých expozicích, tak jsou vybrané školy (nejen z ČR) cíleně vyzývány k účasti na výstavních projektech.

Co nejužší spolupráci se snažíme navázat také se základními a ostatními středními školami regionu, pro které jsou připravovány doprovodné programy navazující na stálé expozice a výstavy a na významná celostátní či mezinárodní výročí. Zájem o programy postupně roste, přesto je třeba zintenzivnit jednání s pedagogy, aby připravované programy byly pro školy

atraktivní a vhodně doplňovaly výuku. Překážkou je nedostatek kapacity úvazku muzejního pedagoga (aktuálně obsazeno 1 osobou na 0,8 úvazku).

1.3.4 MÉDIA

Spolupráci s tradičními médii se v posledních letech podařilo udržet na dobré úrovni – naše aktivity jsou často akcentovány. Muzeum vydává tiskové zprávy k výstavám a akcím, které pravidelně zveřejňuje ČTK a regionální média, řada akcí se dostane do regionálního vysílání České televize, spíše výjimečně pak do vysílání celostátního (zde je patrná nevýhoda sídla mimo Prahu a velká města a absence užších osobních kontaktů na odpovědné osoby). Mimořádný zájem médií jsme zaznamenali zejména v souvislosti s otevřením stálé expozice vánočních ozdob a se zápisem ruční výroby skla na seznam UNESCO. Trvalými mediálními partnery muzea jsou Sklář a keramik, Material Times a Korálki. Muzeum spolupracuje též s internetovými portály (DesignMagazin.cz, Kudy z nudy).

Rezervy máme v komunikaci se specializovanými odbornými médii, která však podmiňují své služby často finanční úplatou, nad rozpočtové možnosti muzea. Výrazně jsme zlepšili využívání sociálních sítí, nicméně na postu propagace (a edukace – viz výše) jsme limitováni personální kapacitou.

Stále se nedaří zajistit stálého mediálního partnera s celostátní působností, potenciální partneři preferují instituce se sídlem v Praze.

1.3.5 ODBORNÁ VEŘEJNOST, ORGANIZACE A SPOLEČNOSTI

Muzeum v roce 2022 vystoupilo z **Asociace muzeí a galerií ČR**, a to z důvodu nesouhlasu se směřováním instituce a neochotě asociace ke komunikaci v tomto směru. Výhrady se týkaly zejména zjevné preference menších muzeí, někdy až ve formě prosazování jejich zájmů proti zájmům státních muzeí (např. akviziční fond pro nestátní muzea, snaha o zavedení dotačního titulu MK pro krytí běžného provozu nestátních muzeí, zcela odlišné stanovisko na registraci a kategorizaci muzeí apod.).

Po skončení udržitelnosti projektu byla utlumena spolupráce s **o.p.s. Cesty skla**, která je provozovatelem národního centra sklářského umění v revitalizované huti František v Sázavě“. Zejména z důvodu nejasných záměrů ve financování provozu odstoupila ředitelka muzea, společně s většinou další externích členů, ze správní rady. Přes náš avizovaný zájem o pokračování spolupráce byla tato ze strany o.p.s. fakticky ukončena. Instituce nakonec v roce 2024 ukončila svou činnost. V reakci na to muzeum iniciovalo a intervenovalo k zachování celistvosti sbírky IGS, což skončilo jejím úspěšným odkoupením Libereckým krajem a předáním městu Nový Bor, odkud sbírka historicky pochází.

Zintenzivnilo se naše členství v **ICOM**, kde se aktivně zúčastňujeme jednání zejména mezinárodní sklářské sekce, přispíváme do oborového časopisu a významně se nám daří rozšiřovat spolupráci s ostatními členy.

Muzeum má uzavřeny smluvní vztahy o spolupráci v oblasti vědy a výzkumu se 6 zahraničními sbírkovými a vzdělávacími institucemi, dále je členem mezinárodní pracovní skupiny pro monitoring a realizaci záchovných opatření v rámci zápisu ruční výroby skla na seznam UNESCO. Další aktivní dvoustranné odborné kontakty, byť bez smluvního základu, muzeum navázalo a rozvíjí s řadou dalších muzejních institucí, např. Corning Museum of Glass (Corning/ USA), Museo dle Vetro (Benátky/ Itálie), Musée Arts and Décoratifs (Paříž/ Francie), Suomen Lasimuseo (Riihimäki/ Finsko), Glasmuseum Hentrich – Stiftung Museum Kunstpalast (Düsseldorf/ Německo) nebo Glamuseum Frauenau (Německo). S desítkami institucí světa probíhá vzájemná meziknihovní výměna publikací. Zástupce muzea je národním delegátem Mezinárodní organizace medailérů (FIDEM).

1.4 HOSPODAŘENÍ, EKONOMIKA

Hlavním těžištěm příjmů muzea je příspěvek na provoz od zřizovatele, kterým je provoz financován cca z 87 % (z toho 7 % činí kulturní aktivity). Muzeum již řadu let usiluje o jeho doplňování z nejrůznějších dotačních zdrojů, v letech 2019-2024 tvořily přijaté účelové dotace, granty a dary průměrně cca 2 % celkových výnosů. Vstupné a prodej vlastních publikací činí téměř 10 % všech příjmů. Trvale rostou výnosy z komisního prodeje, zejména skla a bižuterních výrobků, nicméně tento prodej s sebou nese značnou administrativní a personální zátěž. Zbývající 1 % představují ostatní výnosy z činnosti organizace. V posledních letech nedochází ke kompenzaci inflačních vlivů ze strany zřizovatele, zatím se je daří eliminovat díky zvýšeným příjmům ze vstupného, které jsme ve dvou etapách postupně zdvojnásobili oproti roku 2014.

Náklady na činnost muzea jsou cca ze 73 % mandatorní (energie, platy a odvody, odpisy), tyto nelze eliminovat a po provedených úsporných opatřeních v posledních letech již ani výrazně snižovat. Další více než 1 mil. korun (což je zhruba 4 %) tvoří pravidelné provozní platby. Realizace nákladnějších výstav nebo publikací, která je hlavním výstupem a smyslem muzejní práce, je tak zcela závislá na získání doplňkových zdrojů, zejména na programu „kulturní aktivity“. V roce 2024 se podařilo uspět se dvěma mimořádnými mezinárodními projekty v programu „Mobilita III“, v rámci Národního plánu obnovy.

Údržba, revize a opravy majetku, ale také jeho pořízení, jsou z části financovány z fondu reprodukce majetku.

Lze ale konstatovat, že finanční zajištění všech aktivit muzea je na úrovni umožňující podávat výkony odpovídající specializované instituci s celostátní působností. Alarmující je však již řadu let přetrvávající nedostatek prostředků na platy a OON – pro rok 2024 dochází ke snížení platů

v průměru cca o 3.000, - Kč (počítáno ze schváleného rozpočtu), což v souvislosti s rostoucími náklady zaměstnanců přestává být pro ně únosné. Nedostatek prostředků na OON je dlouhodobým problémem, kterému nedokáže muzeum účinně čelit, a to ani přes částečné využívání práce průvodců na fakturu a přijatá opatření ke snížení jejich nezbytného počtu. Žádné systémové řešení ze strany zřizovatele se prozatím nenabízí.

Postupně usilujeme o snížení stavu zásob publikací, a to každoročním odpisem, dle finančních možností. Ke konci roku 2023 byl stav zásob 415 tis. korun (publikace, katalogy a propagační předměty MSB).

V letech 2019-2024 se nám dařilo získávat významné finanční prostředky na velké investiční akce z programu ministerstva kultury na obnovu materiálně-technické základny státních kulturních zařízení. Díky nim jsme dokončili muzejní přístavbu se stálou expozicí vánočních ozdob, probíhá investiční akce Modernizace hlavní budovy (plánované ukončení v roce 2025).

1.5 ZAMĚSTNANCI

V roce 2024 eviduje muzeum 25,95 přepočtených úvazků (počet je nižší díky financování části mezd z vedlejší hospodářské činnosti – 1,3 úvazku). V posledních letech se podařilo navýšit počet vysokoškolsky vzdělaných kurátorů sbírek, na úkor středoškolského personálu, a to zejména díky přirozené generační obměně, která bude v dalších letech pokračovat.

V posledních letech však evidujeme snížení prostředků na platy – v roce 2023 poklesla meziročně jejich výše o téměř 900 tis. Kč (důvodem je ukončení projektu financovaného z programu NAKI), na rok 2024 o dalších 550 tis. Kč (z toho 154 tis. Kč činí snížení prostředků z IP DKRVO, 290 tis. Kč činí snížení objemu prostředků na platy v resortu o 2 % a cca 100 tis. Kč jiná forma financování nemocenské). Ve výsledku dochází k poklesu průměrného platu z částky 39.902,37 Kč v roce 2022 na 36.932,27 Kč v roce 2024 (počítáno ze schváleného rozpočtu), tedy o 10 %.

Trvale je problémem obsadit některé pracovní pozice, velmi nízké jsou také nástupní platy absolventů vysokých škol (není výjimkou, že musejí být do přiznání osobního příplatku dopláceni do výše tzv. zaručené mzdy).

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

VIZE MUZEA

Naším dlouhodobým cílem (vizí) je vybudování stabilizované instituce respektované odbornými partnery v tuzemsku i zahraničí pro svou erudovanost a schopnost spolupráce. Posilování vztahů se širokou veřejností na základě otevřenosti, vstřícnosti a poskytování ověřených informací zajímavou formou. Zpřístupnění nových expozic, které budou odrážet poslání muzea jako správce sbírky skla s celostátní působností a s evropským významem a celosvětově zcela unikátního souboru jablonecké bižuterie, fenoménu ovlivňujícího nejen rozvoj regionu, ale též celosvětový obchod s danou komoditou. Při jejich tvorbě využít dosavadní výsledky digitalizace za účelem zvýšení atraktivity expozic pro návštěvníky, při zachování maximální ochrany autentických předmětů.

KONCEPČNÍ MATERIÁLY

Koncepce činnosti muzea ve sledovaném období zohledňuje následující rezortní materiály:

- Státní kulturní politika na léta 2021–2025
- Mezirezortní koncepce aplikovaného výzkumu a vývoje národní a kulturní identity na léta 2023-2030
- Koncepce památkové péče v České republice na léta 2024–2028
- Plán péče o tradiční lidovou kulturu v ČR na léta 2023–2030

2.1 PRÁCE SE SBÍRKAMI

2.1.1 AKVIZIČNÍ ČINNOST

- Vytvoření nové střednědobé koncepce sbírkotvorné činnosti na období 2027+.
- Systematické průběžné doplňování sbírek, zejména bezúplatné, formou darů od tradičních partnerů muzea, v rámci realizovaných projektů, prohloubením spolupráce s výtvarníky a designéry.
- Cílené doplňování sbírky skla o dosud málo zastoupené sklářské oblasti za účelem naplnění celostátní působnosti muzea a s ohledem na budování nové stálé expozice.
- Průběžná dokumentace existujících sklářských a bižuterních firem na území celé ČR.

2.1.2 SPRÁVA SBÍREK

- Provádění evidence a inventarizace sbírkového fondu v souladu s právními předpisy a metodickými pokyny zřizovatele.
- Pokračování v provádění obrazové digitalizace sbírek, dle zpracované Koncepce dokumentace a evidence movitého kulturního dědictví v digitální podobě (na období 2024-2028), aktualizace koncepce na období 2028+. Cílem digitalizace je nejen ochrana předmětů, ale rovněž jejich zpřístupňování formou on-line databáze, výstav a publikací. Výsledky digitalizace pak budou začleněny do nových stálých expozic, i nadále však s důrazem na autentické exponáty.
- Aktualizace střednědobé koncepce sbírkotvorné činnosti na další období (2027+).
- Vyřešení problematiky uložení Sbírky Sklářského muzea v Kamenickém Šenově, a to převodem na město, zajištěním správného uložení v souladu s muzejními standardy, v krajním případě převezením sbírky do depozitářů v Jablonci nad Nisou.
- Urychlení evidence fondu bývalého Jablonexu, zahájení zpracování tzv. „půdního fondu“ (výběr pro zařazení do sbírky a jejich následná evidence).
- Podle finančních možností muzea navázání na dodavatelské restaurování a konzervaci sbírkových předmětů, s prioritou podsbírek Waldes.

2.1.3 PREZENTACE SBÍREK

Výstavní dramaturgie MSB sleduje dva základní aspekty. Prvním je důraz na prezentaci vlastního unikátního sbírkového fondu v rámci vědecko-výzkumných úkolů, spojujících výstavu s vícejazyčnou publikací, studiemi, přednáškami a akcemi pro veřejnost. Druhým je realizace projektů zaměřených na zachycení aktuálních trendů, zejména v rámci projektu Mezinárodního trienále skla a bižuterie a autorských či souborných výstav současných sklářských umělců.

Při realizaci své výstavní dramaturgie bude muzeum i nadále preferovat vlastní kurátorský tým, ve spolupráci s odborníky z jiných domácích i zahraničních odborných institucí, profesních sdružení, soukromého sektoru nebo autory (designéry, umělci). Samostatnou kategorií jsou pak „výstavy na klíč“ pro partnery muzea, jako jsou Česká centra, případně další oborové instituce z ČR i v zahraniční.

- Příprava a realizace odborně erudovaného a současně pro návštěvníky atraktivního výstavního programu, včetně doprovodných pořadů a akcí pro veřejnost.
- Realizace nových stálých expozic skla a bižuterie, s cílem většího akcentu na celostátní působnost muzea, zachování jejich vypovídající hodnoty a zvýšení atraktivity.
- Pokračování systému „výstav ve výstavě“ ve stálých expozicích – min. 2x ročně v expozicích skla a bižuterie, 1x za 3 roky v expozici vánočních ozdob (prezentace výsledků sympozia).

- Pokračování projektu Mezinárodního trienále skla a bižuterie, při zohlednění pozitivních i negativních zkušeností s uplynulými ročníky.
- Vydávání publikací, případně jejich pdf verzí, zaměřených na prezentaci sbírkového fondu, zejména v souvislosti s realizací konkrétních výstavních projektů (podle finančních možností muzea a s využitím dotačních zdrojů).
- Přechod na nový knihovnický systém namísto zastaralého programu Clavius (využíván pro evidenci nesbírkového fondu knihovny).
- Zapojení muzea do mezinárodních výstavních projektů, zejména ve spolupráci s dalšími partnery. Prezentace českého skla a bižuterie na samostatných výstavách v zahraničí.
- Využívání výstupů projektů vědy a výzkumu k prezentaci sbírkového fondu formou výstav, publikačními výstupy, … Postupné doplňování veřejné on-line databáze sbírek (předpoklad cca 6.500 inventárních čísel v letech 2024-2028).

2.1.4 OSTATNÍ ODBORNÁ ČINNOST

- Rozvíjení vědeckovýzkumné činnosti muzea o průřezová muzejní témata i individuální projekty jednotlivých kurátorů. S ohledem na finanční prostředky v rámci IP DKRVO zvážit počet zapojených odborných pracovníků do vědeckovýzkumné činnosti, využívání dostupných dotačních zdrojů.
- Zajištění pravidelné institucionální podpory vědy a výzkumu, udržení hodnocení muzea minimálně v kategorii „C“.
- Spolupráce s dalšími vědeckovýzkumnými institucemi na jejich projektech (univerzity, muzea, …).
- Aktivní zapojení do činnosti sekce „sklo“ v rámci ICOM.
- Rozvoj činnosti a služeb kulturně-kompetenčního centra pro české sklo a bižuterii.
- Udržování kontaktů s podnikatelskou sférou, jak na úrovni jednotlivých firem, tak oborových sdružení a asociací.
- Monitoring, redokumentace a propagace prvku Znalosti, řemeslné techniky a dovednosti ruční výroby skla” v rámci zápisu do Reprezentativního seznamu nemateriálního kulturního dědictví lidstva UNESCO, poskytování metodické pomoci nositelům. Aktivní zapojení do činnosti ustanovené mezinárodní pracovní skupiny, včetně přípravy společných projektů za účelem popularizace statku.
- Pořízení nového knihovnického systému pro evidence sbírkového i nesbírkového fondu knihovny.
- Ve spolupráci s výrobními podniky a oborovými asociacemi (Svaz průmyslu a dopravy, Asociace sklářského a keramického průmyslu) prezentovat sklo jako ekologicky udržitelný materiál s nekonečnou možností recyklace a upcyklace.

2.2 SPRÁVA A VYUŽITÍ BUDOV A MAJETKU

- Pravidelná údržba všech objektů. Prioritou bude realizace výměny a repasí historických oken v hlavní budově, za účelem zvýšení funkčnosti a estetičnosti a snížení energetických ztrát.
- Dokončení projektu Modernizace hlavní budovy.
- Pravidelná údržba objektu na Kristiánově (plynování, pravidelné nátěry střešní krytiny, …).
- Ve spolupráci s městem Jablonec nad Nisou zajištění parkovacích míst pro návštěvníky muzea, v rámci připravované realizace dopravního terminálu a prodloužení tramvajové tratě.
- Postupná obnova movitého majetku, doplňování/ obměna výstavního mobiliáře, průběžná obměna zastaralé výpočetní techniky.
- Zajištění prostor pro umístění výstavního mobiliáře – ve spolupráci se zřizovatelem usilovat o nové vlastní prostory, případně formou pronájmu. Hledání prostor pro přemístění knihovny, dnes nevhodně umístěné v 6. NP hlavní budovy.
- Zajištění dlouhodobého partnera pro zabezpečení návštěvnického provozu objektu na Kristiánově.
- Pokračování v realizaci energetických úsporných opatření všech provozů muzea, v rámci běžného provozu uplatňovat hledisko udržitelnost v oblasti využívání zdrojů.

2.3 PROPAGACE, PREZENTACE

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

- Navázání užších kontaktů se subjekty v cestovním ruchu, zejména incomingovými kancelářemi a pořadateli zájezdů v rámci ČR a státní agenturou CzechTourism.
- Pokračování aktivit a jednání se zřizovatelem za účelem přiznání statutu „národní/státní“ v názvu muzea.

2.4 SLUŽBY PRO NÁVŠTĚVNÍKY

- Udržení celkové roční návštěvnosti muzea na cca 50 tis. osob, dosažení této hranice samostatně přímo na hlavní budově (bez Kristiánova).
- Rozšíření návštěvnické sezóny prostřednictvím cílené nabídky mimo hlavní období.
- Respektování speciálních potřeb vybraných skupiny při činnosti muzea, zejména při tvorbě nových expozic, výstav a doprovodných akcí (při zachování bezpečnosti exponátů).
- Příprava doprovodných programů (samoobslužných i organizovaných) ke všem výstavním projektům, u nichž to bude vhodné a možné. Zapojení se do oslav významných dní (dny památek, dny muzeí, muzejní noc apod.), výročí, …
- Pořádání mimořádných programů po dobu státních svátků a školních prázdnin, cíleně pro rodiny s dětmi.

2.5 ZAMĚSTNANCI

- Ve spolupráci se zřizovatelem zamezení dalšího poklesu reálných i nominálních platů zaměstnanců, zajištění platové konkurenceschopnosti muzea ve srovnání s jinými rezorty.
- V rámci přirozené fluktuace trvalé zvyšování podílu vysokoškolsky vzdělaných odborníků v muzeu.
- Větší zapojení dobrovolníků z řad Spolku přátel muzea do muzejních aktivit.
- Získání dalších pracovních úvazků v souvislosti s rozšiřováním aktivit muzea, jak pro veřejnost (počty akcí), tak odborných (kompetenční centrum, věda a výzkum, UNESCO, zahraniční spolupráce a výstavy, nárůst sbírek), i s ohledem na nárůst administrativy v oblasti ekonomiky a veřejných zakázek.
- Uplatňování genderové rovnoprávnosti v personální politice, umožnění slaďování osobního a pracovního života, zejména s přihlédnutím k vykonávané agendě a rodinným poměrům zaměstnanců.
- Vytvoření podmínek pro odborný rozvoj zaměstnanců, zavedení systému pravidelného hodnocení a s ním souvisejících pravidel pro stanovení mimotarifních složek platu a kariérního růstu. Zvyšování motivace zaměstnanců, zejména zapojením do projektů, z nichž bude možné získat další mzdové prostředky nad rámec příspěvku zřizovatele. Využívání mimotarifních složek k účinnější motivaci zaměstnanců.

2.6 PARTNEŘI A ŠKOLY

- Pokračování v úzké spolupráci se Svazem výrobců skla a bižuterie, Okresní hospodářskou komorou Jablonec nad Nisou, výrobci skla a bižuterie.
- Spolupráce s oborovými partnery – firmami, profesními organizacemi (Asociace sklářského a keramického průmyslu ČR, Česká sklářská společnost), středními a vysokými školami, za účelem etablování muzea jako významné sbírkové instituce v oboru ateliérového, luxusního, dekorativního a užitkového skla na území České republiky.
- Rozvíjení účinnější spolupráce se školami regionu, příprava programů pro jejich zapojení do činnosti muzea, s ohledem na významná témata (sklářská výročí, historické události, regionálně významné projekty, …). Rozvíjení nabídky školních výletů do muzea v podobě komponovaného programu (prohlídka muzea s pracovními listy, tvůrčí dílna, návštěva výroby) pro žáky tuzemských i příhraničních škol.
- Zapojování muzea do aktivit v oblasti turistického ruchu v rámci Libereckého kraje a města Jablonec nad Nisou, rozvíjení jejich image jako zajímavých destinací turistického ruchu. Přispět k tomu, aby byl region vnímán jako centrum sklářských a bižuterních tradic i současnosti.
- Rozvíjení významné role muzea na tuzemských i zahraničních projektech zaměřených na současné české sklo a bižuterii, ve spolupráci s Českými centry, ministerstvem zahraničí, ministerstvem průmyslu a obchodu, členy ICOM Glass, konsorcia zemí zapojených do zápisu UNESCO a dalšími subjekty. Využít jejich potenciál ke zvýšení povědomí o muzeu a jeho kvalitách.
- Zavedení mecenášského a sponzorského programu, za účelem získání trvalých finančních donátorů.

3. STANOVENÍ METOD A ZPŮSOBŮ K DOSAŽENÍ CÍLŮ

3.1 ORGANIZAČNÍ OPATŘENÍ

- Cíleně vyhledávat vhodné adepty na výhledově uvolňované pozice – v nejbližším období půjde zejména o zajištění postupné generační obměny pro zachování kontinuity.

  T: 2025-2030

- Zvážit zajištění části agendy technického oddělení dodavatelsky specializovanou firmou se zaměřením na facility management. *T: r. 2026, podle aktuální situace*

- Personálně systémově zajistit (vyčleněným úvazkem) činnost kulturně-kompetenčního centra pro české sklo a bižuterii a nově též pro zápis UNESCO. Jednat se zřizovatelem opakovaně o slíbeném navýšení úvazku, v mezidobí zajistit organizačním opatřením v rámci stávajících zaměstnanců. *T: r. 2025*

- Zapojit do činnosti muzea dobrovolníky, zejména pro výpomoc s pořádáním vybraných aktivit (akce pro veřejnost). *T: průběžně, dle potřeby*

- Usilovat o navyšování mimotarifních složek platu zaměstnanců, a to získáním dodatečných finančních prostředků na platy z dostupných grantových řízení a jednáním se zřizovatelem.

  T: průběžně

- Pozitivně podporovat motivaci zaměstnanců na rozvoji muzea nefinančními prostředky – formou inspirativních poznávacích cest, včetně zahraničních, podpory dalšího vzdělávání a osobnostního rozvoje, zapojením do směřování činnosti. *T: průběžně*

- Využívat kontakty a zkušenosti získané v rámci zapojení do aktivit ICOM GLASS a sdružení pro UNESCO, za účelem získání partnerů pro výstavy, vědu a výzkum apod.

  T: průběžně

3.2 STÁLÉ EXPOZICE, VÝSTAVNÍ PROGRAM

- Otevřít nové stálé expozice bižuterie a skla, s využitím moderních interaktivních prvků a výsledků digitalizace. V expozici skla zdůraznit celostátní působnost muzea, představit jednotlivé historické sklářské oblasti, včetně jejich unikátnosti a osobností. Expozici bižuterie založit na fenoménu jablonecké bižuterie po stránce kulturněhistorické, uměnovědné, hospodářské, sociální i etnografické. K expozicím připravit audioprůvodce.

  T: r. 2029-2030

- Stálou expozici vánočních ozdob rozšířit o část veřejně přístupného depozitáře.

  T: r. 2026

- Stálou expozici vánočních ozdob 1x za 3 roky obměňovat o nové vzory vzniklé ze symposia (pořádaného v rámci Trienále). *T: 2027, 2030*
- Připravit ročně 2-3 sezónní výstavy, z toho vždy jednu v rámci Střednědobé koncepce IP DKRVO, s důrazem na prezentaci vlastního sbírkového fondu. *T: průběžně*
- Realizovat další 2 ročníky Mezinárodního trienále skla a bižuterie JABLONEC. *T: 2026, 2029*
- Realizovat ročně min. 3 „výstavy ve výstavě“, tedy menší krátkodobé prezentace připomínající významné události, výročí, zajímavé osobnosti, firmy apod. *T: průběžně*
- Navázat na úspěšné výstavní projekty „na klíč“ pro osvědčené partnery (Česká centra), i případné další. *T: min. 1x za 2 roky*
- Ke všem vlastním výstavám vydat katalog nebo odbornou publikaci (dle finančních možností, min. ve formátu pdf.). *T: průběžně*

3.3 PRÁCE SE SBÍRKAMI

- Připravit střednědobou koncepci sbírkotvorné činnosti na období let 2027+ na základě vyhodnocení aktuálně platné koncepce a nových skutečností. *T: r. 2026*
- Pořídit nový knihovnický systém pro evidence sbírkového i nesbírkového fondu knihovny. *T: r. 2025*
- Provádět evidenci a inventarizaci sbírkového fondu v souladu s právními předpisy a metodickými pokyny zřizovatele. Pokračovat v provádění obrazové digitalizace sbírek, dle zpracované Koncepce dokumentace a evidence movitého kulturního dědictví v digitální podobě na období 2024-2028 (1.500 inv. čísel ročně + 1.000 stran archiválií a tisků). *T: r. 2027*
- Rozšířit on-line databázi sbírek MSBJ o další podsbírky podle zpracovaného harmonogramu na období 2024-2028. *T: r. 2028*

3.4 VĚDA A VÝZKUM

- Stabilizovat tým pro výkon vědeckovýzkumné činnosti v rámci IP DKRVO, preferovat zapojení pracovníků s vyšším vzděláním (min. VŠ, ideálně Ph.D.), jejich počet a rozsah činnosti přizpůsobit poskytované podpoře. *T: 2026-2030*
- Zapojit se aktivně do realizace min. jednoho projektu mezinárodního projektu v oblasti VV. Pokusit se zajistit další finanční zdroje na podporu VV (NAKI, GAČR, …). *T: 2026-2029*

- Zpracovat Střednědobou koncepci rozvoje výzkumné organizace na období 2028+, obhájit zařazení muzea v kategorii „C“. Usilovat o získání zahraničního partnera pro realizaci společného výzkumného projektu s publikačním výsledkem. *T: 2027*

- Prohlubovat spolupráci s existujícími zahraničními partnery v rámci VaV, realizovat projekty s nesmluvními zahraničními partnery, včetně mezinárodní spolupráce a zapojení do čerpání evropských dotací, zejména v rámci přeshraničních fondů (Interreg ČR-Německo, Interreg ČR-Polsko aj.). T: 2026-2029

3.5 PROGRAMY PRO ŠKOLY A VEŘEJNOST

- Připravit samoobslužné programy a jednoduché dílny pro rodiny s dětmi k vybraným výstavám. *T: průběžně*

- Vydat dětského průvodce stálými expozicemi muzea, ve spolupráci se Spolkem přátel muzea. *T: 2026*

- Připravit pracovní listy (průvodce) k novým stálým expozicím. *T: 2030*

- Připravovat pravidelně 2x ročně nabídku programů pro školy a organizované skupiny, reflektovat nejen aktuální výstavní program, ale též významný výročí regionální, oborová i celostátní. *T: 2x ročně*

- Zvýšit počet organizovaných skupin (nejen školních) na programech muzea na min. 3 týdně. *T: od 2025*

- Pokračovat v pořádání akcí pro veřejnost (vánoční tvoření, muzejní noc, Den evropského kulturního dědictví, Den památek, Mezinárodní den muzeí) a pořádání předvádění výroby skla a bižuterie (Sklářská slavnost na Kristiánově, Křehká krása, aj.). *T: průběžně*

- Zajistit organizačně provoz tvůrčího ateliéru v době celostátních svátků a prázdnin, včetně stanovených dní jarních prázdnin. Dle aktuální situace nabízet zvýhodněné vstupné. *T: průběžně*

- Zajistit atraktivní jednorázové programy pro střední a vyšší odborné školy – přednášky, besedy s odborníky, komentované prohlídky, ... – min. 1x ročně. *T: průběžně*

- Připravit edukační materiál prezentující sklo jako udržitelný materiál s ohledem na enviromentální aspekty. *T: 2030*

- Aktivně se zapojit do kulturních projektů jiných subjektů nejen v rámci regionu (akce Křišťálového údolí, oslavy významných výročí města aj.), ale též v celorepublikovém

a evropském měřítku (Dny evropského dědictví, Mezinárodní den nehmotného kulturního dědictví aj.).

- Stabilizovat personálně pozici muzejního pedagoga, zvýšit počet muzejních pedagogů buď zajištěním dalšího úvazku, případě krátkodobými smlouvami a dohodami o provedení práce. *T: r. 2025*

3.6 OSOBY SE ZVLÁŠTNÍMI POTŘEBAMI

- Udržovat bezbariérový přístup do veřejných prostor hlavní budovy (v případě objektu Kristiánov nelze zajistit), zohlednění specifických potřeb při realizaci nových expozic a krátkodobých výstav. *T: průběžně*
- Dbát na dostatečnou čitelnost popisek pro slabozraké osoby a seniory. Dle možností instalovat hmatové exponáty. *T: průběžně*
- V případě zájmu zajistit prohlídku pro osoby se zdravotním (zrakovým, sluchovým apod.) hendikepem. *T: průběžně*
- Připravit nový audioguide též ve verzi pro neslyšící. *T: r. 2030*

3.7 PROPAGACE, PREZENTACE

- Udržovat aktuální obsah a přehlednost spravovaných databází (web muzea, trienále, KKC) a sociálních sítí. *T: průběžně*
- Pravidelně komunikovat s médii, vydávat tiskové zprávy ke všem významnějším aktivitám (min. 10 ročně), pořádat min. 1x ročně tiskovou konferenci. *T: průběžně*
- 2x ročně newsletter pro zájemce o dění v muzeu. *T: průběžně*
- Využívat vhodné příležitosti k prezentace muzea mimo region (Dny otevřených dveří MK, veletrhy cestovního ruchu, akce partnerů apod.). *T: průběžně*
- Pokračovat v budování kontaktů s médii na regionální a celostátní úrovni, usilovat o trvalé partnerství se seriózními partnery. *T: průběžně*

3.8 FINANCOVÁNÍ ČINNOSTI

- Využívat veškerých možných dotačních zdrojů k posílení financování aktivit muzea, včetně aktivního vyhledávání a využívání mezirezortních projektů v oblasti cestovního ruchu, výzkumu, edukace, … *T: průběžně*

- Pravidelně vyhodnocovat výši vstupného, udržet návštěvnost na cca 50 tisících osob (hlavní budova). *T: průběžně*
- Postupně zvyšovat podíl vstupného a tržeb z dalších služeb na celkovém financování nákladů muzea o 2 % (na 12 %). *T: r. 2030*
- Rozšířit spektrum placených služeb pro návštěvníky muzea – rozšířit sortiment vlastních suvenýrů pro prodej. V době očekávané vysoké návštěvnosti obsadit pokladnu muzea dvěma pracovníky. *T: od r. 2025, dále na základě vyhodnocení efektivity*

3.9 PÉČE O MAJETEK

Nemovitý majetek

- Dokončení akce Modernizace hlavní budovy. *T: r. 2026*
- Realizace výměny stávajících okenních výplní na hlavní budově (v případě poskytnutí dotace MK). *T: 2025-2031*
- Opravy schodiště a podlahy objektu Depozitáře Mlýnská. *T: r. 2027*
- Provedení nátěrů šindelové střechy a plynování objektu Kristiánov. *T: min. 1x za 5 let*
- Běžná údržba všech objektů, v případě zjištění potřeby doplnění vybavení. *T: průběžně*

Movitý majetek

- Restaurování sbírkových předmětů – prioritně podsbírka Waldes. *T: průběžně, dle finančních prostředků*
- Postupná obnova zastaralého počítačového vybavení, výstavního mobiliáře a dalšího inventáře. *T: průběžně*
- Zajištěni prostoru pro uložení výstavního mobiliáře. *T: průběžně*

4. EKONOMICKÁ ROZVAHA, ZDROJE FINANCOVÁNÍ, PERSONÁLNÍ ZAJIŠTĚNÍ

Navrhované záměry a opatření jsou **reálné v případě zachování rozpočtu** muzea (příspěvku na provoz od zřizovatele) **ve stávající výši, při zohlednění inflačních vlivů**. I nadále bude nezbytné zapojení fondů do hospodaření muzea ve výši cca 1 mil. Kč (zejména fondu reprodukce majetku na financování provádění oprav a pořizování majetku) a na pořízení sbírkových akvizic (v případě, že nedojde ke spuštění avizovaného akvizičního fondu ze strany MK pro jím zřizované organizace).

Muzeum je dlouhodobě personálně podhodnoceno, počet stanovených úvazků od roku 2014 klesl z 33 (z toho 5 bylo z důvodu nedostatečného limitu na platy neobsazených) na aktuálních 26 (v letech 2024-2027 navíc 1 úvazek v rámci IP DKRVO). Nedostatek zaměstnanců a prostředků na platy je již hraniční a je nutné přistoupit k jeho řešení. Omezení činnosti muzea není reálné bez ztráty jeho plné funkčnosti, odbornosti a atraktivity.

Koncepce počítá rovněž nadále s každoročním **účelovým příspěvkem zřizovatele na sezónní výstavní program** („kulturní aktivity“) a schválenými účelovými prostředky na výstavy v rámci projektů VV. Tyto finančně náročné projekty by muzeum v rámci svého provozního rozpočtu nebylo schopno bez účelových dotací realizovat v požadovaném rozsahu a kvalitě odpovídající významu instituce.
Obdobně je nutno počítat s potřebou účelových investičních dotací na realizaci větších investičních projektů a rozsáhlejších akcí obnovy a údržby památkově chráněných objektů (viz dále).

Je rovněž třeba **zvýšit podíl vlastních zdrojů** muzea (tržby za vstupné a jiné poskytované služby, výnosy z hospodářské činnosti) muzea. Muzeum se musí zaměřit na čerpání prostředků z nejrůznějších dotačních zdrojů, výši takto získaných prostředků však nelze úspěšně s předstihem odhadnout, obvykle bývají vázány na konkrétní projekt (tedy neovlivní pozitivně celkové hospodaření muzea), navíc bývají spojené se značnou administrativou. Státní organizace navíc nemá přístup do všech dotačních titulů, naprostá většina navíc nepřipouští personální náklady.

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

Předpokládané náklady nad rámec běžného provozního rozpočtu muzea:

Modernizace hlavní budovy (dokončení probíhající akce) **36 000 tis. Kč**
Zdroje: dotace MK ČR, ev. investiční fond muzea
Financování: 2025-2026

Výměny/repasování okenních výplní hlavní budovy **49 000 tis. Kč**
Zdroje: dotace MK ČR, ev. investiční fond muzea
Financování: 2025-2031

Obnova podlah a schodiště na Depozitáři Mlýnská **1 000 tis. Kč**
Zdroje: dotace MK ČR, ev. investiční fond muzea
Financování: 2027

Obnova „Pelantova schodiště“ **2 000 tis. Kč**
Zdroje: dotace MK ČR, ev. investiční fond muzea
Financování: 2025-2026

Obnova počítačového vybavení **500 tis. Kč**
Zdroj: investiční fond muzea, případně NPO/ digitalizace
Financování: průběžně 2025-2030
**Jedná se o celkovou předpokládanou částku po celou dobu realizace koncepce.*

Doplňování a obměna výstavního fundusu **1 500 tis. Kč**
Zdroj: účelové dotace z veřejných i soukromých zdrojů, investiční fond muzea
Financování: průběžně 2025-2030
**Jedná se o celkovou předpokládanou částku po celou dobu realizace koncepce*

Pořízení nového knihovnického systému **500 tis. Kč**
Zdroj: dotace MK, ev. investiční fond muzea
Financování: 2025

Restaurování sbírkových předmětů **min. 250 tis. Kč**
Zdroj: účelové dotace z MK, NPO a investiční fond muzea
Financování: ideálně každoročně – dle aktuálně vyhlašovaných titulů a úspěšnosti muzea

Výstavní projekty – krátkodobé výstavy **1 000 tis. Kč**
Zdroj: účelové dotace z veřejných (MK, město Jablonec, Liberecký kraj) a soukromých zdrojů

Financování: každoročně (v roce 2026 a 2029 min. o 1 500 tis. Kč vyšší – Mezinárodní trienále skla a bižuterie)

Systematické doplňování sbírkového fondu (akvizice) **min. 300 tis. Kč**

Zdroj: účelové dotace MK, investiční fond muzea

Financování: každoročně

Příprava a realizace nových stálých expozic **50 000 tis. Kč**

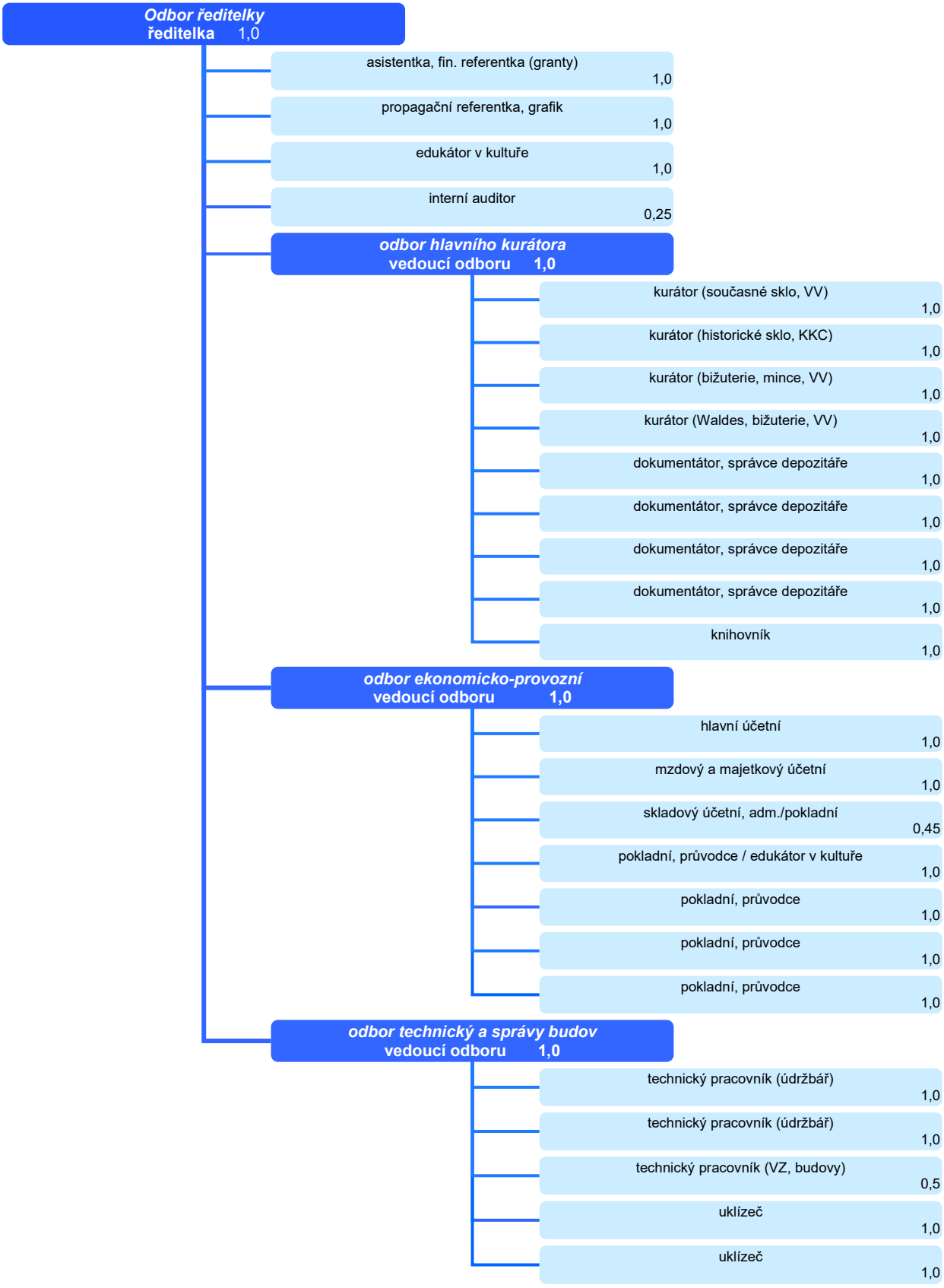
Zdroj: účelové dotace MK, ev. investiční fond muzea

Financování: 2027-2031

5. PŘÍLOHY

PŘÍLOHA Č. 1

AKTUÁLNÍ ORGANIZAČNÍ SCHÉMA MUZEA (PLATNOST OD 1. 10. 2023)



PŘÍLOHA Č. 2

PLÁN VÝSTAVNÍ ČINNOSTI 2025-2028

ROK 2025

24. 10. 2024 – 7. 9. 2025 (výstavní sál)

VaVal – NE/ZBYTNÉ DETAILY. Knoflíky z Jablonce a Jizerských hor

kurátorka Kateřina Hrušková

7. 11. 2024 – 27. 4. 2025 (přístavba – výstavní sál)

3 x KOPŘIVA (PAVEL KOPŘIVA, KAROLINA KOPŘIVOVÁ, PAVEL KOPŘIVA JUN.)

kurátor Petr Nový

22. 5. 2025 – 19. 10. 2025 (přístavba – výstavní sál)

GLASSIFICATION – SOUČASNÉ MAĎARSKÉ UMĚLECKÉ SKLO

kurátor Petr Nový

16. 10. 2025 – 5. 4. 2026 (výstavní sál)

VaVal – JABLONEČTÍ KOVOVÝROBCI JAKO TVŮRCI MEDAILÍ

kurátorka Kateřina Nora Nováková

6. 11. 2025 – 26. 4. 2026 (přístavba – výstavní sál)

JAN EXNAR (pracovní název)

kurátoři Petr Nový, Dagmar Havlíčková

ROK 2026

16. 10. 2025 – 5. 4. 2026 (výstavní sál)

VaVal – JABLONEČTÍ KOVOVÝROBCI JAKO TVŮRCI MEDAILÍ (pracovní název)

kurátorka Kateřina Nora Nováková

6. 11. 2025 – 26. 4. 2026 (přístavba – výstavní sál)

JAN EXNAR (pracovní název)

kurátoři Petr Nový, Dagmar Havlíčková

14. 5. 2026 – 20. 9. 2026 (výstavní sál)

Projekt TRIENÁLE 2026: TRENDY. DESIGN.PRODUKCE

kurátoři Petr Nový (sklo), Kateřina Hrušková (bižuterie)

14. 5. 2026 – 20. 9. 2026 (výstavní sál)

Projekt TRIENÁLE 2026: BOROSILIKÁTOVÉ SKLO (různé způsoby užití od technických výrobků po umělecké předměty; v SE skla – může být i déle)

kurátorka Tereza Bednářová

14. 5. 2026 – 18. 10. 2026 (přístavba – výstavní sál)

Projekt TRIENÁLE 2026: CESTA KE HVĚZDÁM

kurátorka Dagmar Havlíčková

22. 10. 2026 – 12. 9. 2027 (výstavní sál)

Projekt TRIENÁLE 2026: BIŽUTERNÍ SYMPOZIUM (pracovní název)

kurátorka Kateřina Nora Nováková

Otevření 27. 10. 2026 (expozice WoW)

VaVal – SKLENĚNÉ VÁNOČNÍ OZDOBY (nová SE – návštěvnický depozitář)

kurátoři Dagmar Havlíčková, Petr Nový

5. 11. 2026 – 25. 4. 2027 (přístavba – výstavní sál)

ZUZANA KUBELKOVÁ / ONDŘEJ STRANDEL

kurátorka Dagmar Havlíčková

ROK 2027

22. 10. 2026 – 12. 9. 2027 (výstavní sál)

Projekt TRIENÁLE 2026: BIŽUTERNÍ SYMPOZIUM (pracovní název)

kurátorka Kateřina Nora Nováková

5. 11. 2026 – 25. 4. 2027 (přístavba – výstavní sál)

ZUZANA KUBELKOVÁ / ONDŘEJ STRANDEL

kurátorka Dagmar Havlíčková

8. 4. 2027 – březen 2030 (přístavba – stálá expozice WoW)

Projekt TRIENÁLE 2026: VÝSLEDKY MEZINÁRODNÍHO SYMPOZIA SKLENĚNÝCH VÁNOČNÍCH OZDOB (pracovní název)

kurátorka Dagmar Havlíčková

Výstava ve stálé expozici WoW (současnost)

13. 5. 2027 – 17. 10. 2027 (přístavba – výstavní sál)

JAN FRYDRYCH

kurátoři Petr Nový, Dagmar Havlíčková

21. 10. 2027 – 10. 9. 2028 (výstavní sál)

VaVal – ČESKÁ BIŽUTERIE 90. LET 20. STOLETÍ (pracovní název)

kurátorky Kateřina Nora Nováková, Kateřina Hrušková

4. 11. 2027 – 30. 4. 2028 (přístavba – výstavní sál)

JOSEF DIVÍN

kurátoři Petr Nový, Dagmar Havlíčková

ROK 2028

14. 10. 2027 – 10. 9. 2028 (výstavní sál)

VaVal – ČESKÁ BIŽUTERIE 90. LET 20. STOLETÍ (pracovní název)

kurátorky Kateřina Nora Nováková, Kateřina Hrušková

4. 11. 2027 – 30. 4. 2028 (přístavba – výstavní sál)

JOSEF DIVÍN

kurátoři Petr Nový, Dagmar Havlíčková

18. 5. 2028 – 22. 10. 2028 (přístavba – výstavní sál)

Námět výstavy bude upřesněn

12. 10. 2028 – 9. 10. 2029 (výstavní sál)

VaVal – ČESKĚ SKLO 90. LET 20. STOLETÍ (pracovní název)

kurátoři Petr Nový, Dagmar Havlíčková, Tereza Bednářová

2. 11. 2028 – 27. 5. 2029 (přístavba – výstavní sál)

Námět výstavy bude upřesněn

Pozn.:

- *Výstavy pro roky 2029-2030 budou průběžně doplňovány.*
- *Plán nezahrnuje výstavy připravované s dalšími partnery mimo prostory muzea (zahraniční apod.).*

PŘÍLOHA Č. 3

ANALÝZA ROZPOČTOVÝCH A FINANČNÍCH RIZIK

Analýza rizik

podle zákona č. 320/2001 Sb., o finanční kontrole

p.č.	identifikace rizika	míra rizika (dopad)	pravděpodobnost výskytu	opatření k eliminaci
1	Nesprávné stanovení příjmů za prodej služeb	1	3	důsledná kontrola
2	Chyby při výběru příjmů (neoprávněná manipulace s hotovostí, apod.)	3	2	křížová kontrola, pravidelné prověřování systému - plán IA
3	Neuskutečnění výběru veřejných příjmů nebo výběr v neúplné výši (včetně příčiny nucené uzavírky pro veřejnost, omezení akcí, omezení dotačních titulů apod.)	4	4	průběžná kontrola, úsporná opatření
4	Nevymáhání pohledávek	2	2	důsledná kontrola
5	Nesprávné čerpání dotací	4	3	vícestupňová kontrola
6	Neodhalení protiprávního použití veřejných prostředků	5	2	křížová kontrola -nastavení vazeb
7	Neodhalení chyb při likvidaci přijatých faktur (nesprávná fakturovaná částka)	3	2	důsledná kontrola
8	Úmyslná zpronevěra finančních prostředků	3	2	křížová kontrola -nastavení kontrolních vazeb
9	Nedodržení lhůt splatnosti přijatých faktur	2	2	důsledná kontrola
10	Škody z důvodu nesprávné formulace smluv	4	3	využívání vzorů smluv, u složitějších smluv využívání externích právnických služeb a konzultací
11	Nesplnění smluvních finančních závazků organizace	4	3	důsledná kontrola
12	Riziko pokuty za porušení zákonů (např. o zadávání VZ,...)	3	2	využívání šablon, metodik a externích služeb (VZ)
13	Přijetí úplatku ze strany zaměstnance	1	1	viz protikorupční program MSB
14	Krádež nebo nezaevidování majetku (nákupy i dary, včetně sbírek)	3	2	důsledná kontrola, pravidelné prověřování systému - plán IA
15	Zákonné nárůsty platů bez kompenzace ze strany zřizovatele.	2	3	pravidelné hodnocení a úpravy osobních příplatků, zapojení fondu odměn, jednání se zřizovatelem o kompenzaci
16	Rozpočtová rizika	2	3	důsledná průběžná kontrola
17	Nepředvídatelné skokové nárůsty cen komodit s významným dopadem do provozních nákladů (energie, služby, …), nárůst spotřeby energií a odpisů	5	4	maximální úsporná opatření, včetně případného omezení provozu, zapojené rezervního fondu a FRM, jednání se zřizovatelem o navýšení provozního příspěvku
18	Účetní rizika (nesprávné ocenění a účtování majetku, nesprávné rozlišování investic a oprav)	2	2	důsledná kontrola, školení odpovědných zaměstnanců
19	Legislativně-právní rizika (negativní dopad nových právních norem na činnost organizace v důsledku neexistence výkladu a judikatury)	3	2	v případě pochybností využívání externích právních služeb
20	Nesprávné nakládání s informacemi (nezabezpečení ochrany osobních údajů, neposkytnutí informací v rozporu se zákonem)	1	2	důsledná kontrola
21	Ztráta písemností v důsledku nedostatečného zabezpečení	0	2	důsledná kontrola
22	Nezabezpečení ochrany dat na počítačových médiích	4	2	důsledné zálohování dat na nezávislých nosičích a budovách, externí posouzení správy dat, duální ověřování identity
23	Poškození pověsti organizace (střet zájmů, nedostatky v komunikaci)	3	2	dodržování jednotné komunikace s veřejností, informovanost zaměstnanců
24	zneužívání pracovních prostředků zaměstnanci pro soukromé účely (např. autoprovoz, telefony, PC ,…)	1	3	důsledná kontrola ze strany vedoucích zaměstnanců
25	Lidská rizika – neznalost, nekompetentnost, neinformovanost, nepozornost	3	3	pečlivý výběr zaměstnanců, pravidelná kontrola a hodnocení, nastavení otevřené komunikace, vzdělávání zaměstnanců, pojištění odpovědnosti za způsobené škody
26	Provozní rizika (např. špatná koordinace činností, nezajištění zastupitelnosti, nedostatečná nebo příliš široká podpisová oprávnění, …)	4	2	pravidelné prověřování systému - plán IA

Dopad rizika: 0 – zvládaný, 1- téměř neznatelný, 2 – drobný, 3 – významný, 4 – velmi významný, 5 – nepřijatelný

Pravděpodobnost výskytu rizika: 1 – téměř nemožná, 2 – výjimečně možná, 3 – běžně možná, 4 - pravděpodobná, 5 – téměř jistá

Stupeň významnosti rizika (dopad x pravděpodobnost rizika)	
	0 - 5 zanedbatelné
	6 - 15 střední
	16 - 25 vysoké

PŘÍLOHA Č. 4

VYHODNOCENÍ STŘEDNĚDOBÉ KONCEPCE 2019-2024

STŘEDNĚDOBÁ KONCEPCE ROZVOJE MUZEA SKLA A BIŽUTERIE V JABLONCI NAD NISOU NA LÉTA 2019-2024 – stručné zhodnocení

Hlavní úkoly a záměry muzea na uvedené období byly splněny, přestože téměř 2 roky probíhala realizace v omezených podmínkách, z důvodu probíhající epidemie nemoci COVID 19.

V roce 2020 byla dokončena architektonicky mimořádná přístavba k hlavní muzejní budově (oceněna titulem Stavba roku 2020), včetně atraktivní expozice vánočních ozdob. V roce 2023 jsme dosáhli 50 tisíc návštěvníků, což byla hodnota, kterou jsme si vytýčili jako požadovanou. Byla zahájena realizace projektu Modernizace hlavní budovy, sledující jak rozšíření depozitárních prostor, tak podmínek pro návštěvníky. Prezentace sbírek, výstavní a publikační činnost probíhaly podle stanovených plánů, uskutečnil se mimořádný počet zahraničních výstavních projektů.

Muzeum se etablovalo mezi institucemi vědy a výzkumu v kategorii C, která odpovídá jeho personálním možnostem. Úspěšně se rozvíjí též mezinárodní spolupráce s dalšími muzei a organizacemi, včetně sekce ICOM Glass.

Pokračovalo doplňování sbírkového fondu a evidence rozsáhlých sbírkových akvizic z přelomu tisíciletí, nepodařilo se však vyřešit neuspokojivý stav uložení Sbírky Sklářského muzea v Kamenickém Šenově.

Zcela nad rámec koncepce se muzeum v letech 2021-2023 aktivně zapojilo do přípravy úspěšného zápisu ruční výroby skla na reprezentativní seznam nehmotného kulturního dědictví lidstva UNESCO. Muzeum postoupilo do užšího výběru soutěže Evropské muzeum roku 2024, což považujeme za významné ocenění naší dlouhodobé práce. Současně si v roce 2024 připomínáme 120. výročí od založení muzea (otevření první stálé expozice).

3. STANOVENÍ METOD A ZPŮSOBŮ K DOSAŽENÍ CÍLŮ

3.1 ORGANIZAČNÍ OPATŘENÍ

- Cíleně vyhledávat vhodné adepty na výhledově uvolňované pozice – v nejbližším období půjde zejména obsazení pozice hlavní účetní a doplnění technického pracovníka, případně zajištěním části agendy technického oddělení dodavatelsky specializovanou firmou se zaměřením na facility management. *T: r. 2019, dále dle aktuální situace*

  Splněno – pracovní tým muzea byl průběžně doplňován podle potřeb, doplnění technického pracovníka bylo realizováno uvolněním 0,5 úvazku v rámci vnitřní organizační změny.

- Personálně systémově zajistit (vyčleněným úvazkem) činnost kulturně-kompetenčního centra pro české sklo a bižuterii. Jednat se zřizovatelem opakovaně o slíbeném navýšení o 0,5 úvazku, v mezidobí zajistit organizačním opatřením v rámci stávajících zaměstnanců.

  T: r. 2019

  Splněno částečně – s ohledem na neúspěšná jednání se zřizovatelem byla činnost centra zajištěna vyčleněním 0,5 úvazku odborného pracovníka / kurátora, pravidelně probíhá revize údajů v databázi, v roce 2022 došlo dodavatelsky k rozšíření počtu záznamů o sklářských umělcích.

  Z důvodu značné časové náročnosti bylo v roce 2024 rozhodnuto o redukci databáze o sekce vyžadující průběžnou aktivní aktualizaci (výstavy a akce).

- Stabilizovat personálně pozici muzejního pedagoga, a to osobou s odpovídajícím odborným vzděláním, nejlépe přímo v oboru muzejní edukace. V případě úspěšného rozvoje spolupráce se školami zvýšit počet muzejních pedagogů buď zajištěním dalšího úvazku, případě krátkodobými smlouvami a dohodami o provedení práce.

  T: r. 2019, dále dle aktuální situace

  Splněno částečně – na pozici muzejního pedagoga proběhlo několik personálních výměn, jednoznačně z důvodu odchodu pracovníka za lepšími platovými podmínkami do školství. Aktuálně (ke 30. 6. 2024) je místo obsazeno pracovnicí s VŠ vzděláním na 0,8 úvazku (z důvodu péče o děti). Počet akcí jak pro školy, tak po širokou veřejnost trvale roste, prozatím byla činnost provizorně posílena o výpomoc ze strany pracovnice pokladny, o trvalém plnohodnotném posílení probíhají od jara 2023 jednání s odborem příspěvkových organizací MK.

- Zapojit větší počet odborných pracovníků do vědeckovýzkumné činnosti – cílem je zapojení všech odborných kurátorů do projektů VV. Využívání dostupných dotačních zdrojů, a to zejména přípravou nového projektu pro další výzvu z programu NAKI II, využitím

institucionální odpory, případně též využitím Nadačního fondu Preciosa na projekty v oblasti VV. *T: od r. 2020, dále dle aktuální situace*

Splněno částečně – do projektů VV jsou částečně zařazeni všichni kurátoři. Muzeum neuspělo v další výzvě NAKI III (projekt splnil kritéria, nebyl podpořen z důvodu nedostatku financí), od roku 2024 došlo ke snížení finanční podpory v rámci IP DKRVO, Nadační fond Preciosa svou sekci pro financování projektů VV zrušil. Snížený objem prostředků na platy z uvedených zdrojů se negativně projevuje v celkových mzdových prostředcích muzea. Do dalšího období bude nutno omezit počet pracovníků zapojených do projektů VV, s ohledem na klesající finanční podporu v oblasti platů.

- Zapojit do činnosti muzea dobrovolníky, zejména pro výpomoc s pořádáním vybraných aktivit (akce pro veřejnost). *T: průběžně, dle potřeby*

  Splněno – v rámci Spolku přátel muzea se vytvořil kolektiv velmi aktivních spolupracovníků, vesměs seniorského věku, který velmi účinně vypomáhá zejména při organizaci rodinných tvůrčích dílen, na Sklářské slavnosti na Kristiánově a dalších akcích. Díky tomu nemusí muzeum vynakládat další, již tak nedostačující, prostředky na placené brigádníky.

- Pozitivně podporovat motivaci zaměstnanců na rozvoji muzea nefinančními prostředky – formou inspirativních poznávacích cest, včetně zahraničních, podpory dalšího vzdělávání a osobnostního rozvoje, zapojením do směřování činnosti, … *T: průběžně*

  Splněno – muzeum aktivně podporuje vzdělávání a osobnostní rozvoj zaměstnanců, umožňuje realizaci značného množství zahraničních aktivit, včetně osobní účasti (téměř výhradně odborných pracovníků). Každoročně pořádá 1-2 poznávací pracovní cesty za inspirativními cíli jak v oblasti sklářství, tak např. turistického ruchu.

3.2 VÝSTAVNÍ PROGRAM, PRÁCE SE SBÍRKAMI

- Připravit střednědobou koncepci sbírkotvorné činnosti na období let 2021–2026, na základě vyhodnocení aktuálně platné koncepce a nových skutečností. *T: r. 2020*

  Splněno – střednědobá koncepce sbírkotvorné činnosti na období let 2021–2026 byla zpracována ve stanoveném termínu a je postupně realizována.

- Připravit ročně 2-3 sezónní výstavy, z nichž jedna bude vždy pokládána za hlavní (přednostní financování, datování do hlavní návštěvnické sezóny). V období realizace projektu v rámci NAKI II (2020-2022) začlenit do tohoto výčtu výstavy v rámci projektu – viz příloha č. 2. Ve výstavní činnosti se soustředit zejména na prezentaci vlastního sbírkového fondu, s preferencí nově zpracovaných akvizic, výsledků výzkumných projektů, významných výročí apod. *T: průběžně*

  Splněno – výstavní plán byl realizován, včetně výstav připravených v rámci projektů VV. Od roku 2021 je jeden z původních výstavních sálů využíván jako ateliér pro tvůrčí aktivity

(v rámci realizace projektu Modernizace hlavní budovy, který řeší lepší využití muzejní budovy, zejména nedostatek depozitárních prostor a návštěvnický komfort). Náhradou byl pro výstavní projekty vyčleněn prostor v nové přístavbě.

- Realizovat ročně 4-6 „výstavy ve výstavě“, tedy menší krátkodobé prezentace připomínající významné události, výročí, zajímavé osobnosti, firmy apod. *T: průběžně*
  Splněno – projekt výstav ve výstavě se ustálil na cca 4 ročně, příležitostně jsou ve stálých expozicích prezentovány další projekty – např. výsledky soutěže Master of Crystal apod.

- Navázat na úspěšné výstavní projekty „na klíč“ (Hot and Cold, Hand Made Dreams, …) další nabídkou potenciálně zajímavých témat ve spolupráci s partnery (aktuálně jsou připravované projekty: Umění Umět – Praha, Cross the Line – Izrael, Duše skla – putovní výstava ateliérového skla pro Česká centra). *T: od r. 2019, dále dle aktuální situace*
  Splněno – aktuálně Česká centra využívají 2 námi připravené výstavní projekty – Czech In (inovace, které přineslo české sklářství světu) a Christmas Treasure (současné skleněné vánoční ozdoby). V závěrečné fázi je příprava putovní výstavy pro Crystal Valley. Pro země sdružené zápisem ruční výroby skla na seznam UNESCO je aktuálně připravována putovní výstava s pracovním názvem Connected by Hands and Hearts.

3.3 PUBLIKAČNÍ ČINNOST

- Vydat aktualizovaný dotisk průvodce stálými expozicemi, zohledňující novou expozici vánočních ozdob a další provedené změny. *T: r. 2020*
  Splněno – aktualizovaný průvodce v české, německé a anglické verzi byl vydán v roce 2022.

- Ke všem vlastním výstavám, včetně těch začleněných do Mezinárodního trienále skla a bižuterie 2020 a 2023, vydat katalog nebo rozsáhlou odbornou publikaci (výstavy v rámci NAKI II). *T: od r. 2019, průběžně*
  Splněno – v období realizace koncepce bylo vydáno 16 muzejních publikací, z toho 9 katalogů k výstavám.

- Všechny výstavy prezentovat prostřednictvím tištěných materiálů (plakáty, pozvánky), tiskových zpráv apod. *T: od r. 2019, průběžně*
  Splněno – kromě výše uvedených jsme se zaměřili na větší propagaci prostřednictvím sociálních sítí.

3.4 MUZEJNÍ PROGRAMY

PROGRAMY PRO INDIVIDUÁLNÍ NÁVŠTĚVNÍKY, RODINY S DĚTMI

- Připravit samoobslužné programy a/nebo jednoduché dílny pro rodiny s dětmi k vybraným výstavám, kde to bude vhodné. *T: od r. 2019, průběžně*

  Splněno – minimálně k jedné výstavě ročně byly připraveny jednoduché pracovní listy, případně s navazujícími dílnami (např.: Vesmír / r. 2022, Materiál : Sklo - Obaly / r. 2023, Soulad / r. 2024).

- Doplnit pracovní listy ke stálým expozicím o novou stálou expozici vánočních ozdob, na základě provedené analýzy aktualizovat pracovní list Muzejníček. *T: r. 2020*

  Splněno – pracovní listy byly upraveny v roce 2023.

- Pořádat přednášky, tvůrčí dílny a workshopy k připomenutí významných událostí (oborových, regionálních i celostátních) – min. 4 ročně. *T: od r. 2019, průběžně*

  Splněno – bylo uspořádáno v průměru 10 akcí pro veřejnost ročně.

- Vyhodnotit a dle potřeby upravit pracovní list O skláři Lišákovi pro expozici na Kristiánově, připravit program pro starší děti (12+). *T: r. 2019-2020*

  Splněno – pracovní list O skláři lišákovi byl mírně upraven. Od roku 2021 je nabízen program Osadníci z Kristiánova pro organizované skupiny starších dětí.

- Pokračovat v pořádání akcí pro veřejnost (vánoční tvoření, muzejní noc, Den evropského kulturního dědictví, Den památek, Mezinárodní den muzeí, Dny lidové architektury) a pořádání předvádění výroby skla a bižuterie (Sklářská slavnost na Kristiánově, Křehká krása, aj.). *T: od r. 2019, průběžně*

  Splněno – většina jmenovaných akcí probíhá každoročně, od roku 2022 se nezapojujeme do Dnů lidové architektury, které tematicky nezapadaly do našeho programu.

PROGRAMY PRO ŠKOLNÍ KOLEKTIVY

- Zintenzivnit spolupráci se školami všech typů, s důrazem na jejich návštěvu přímo v muzeu. Hledat cesty k oslovení aktivních zapálených učitelů a vhodné komunikaci s nimi. Zvýšit počet organizovaných skupin (nejen školních) na programech muzea na min. 2 týdně.

  T: 2020 (kontrolní termín)

  Splněno částečně – s ohledem na fluktuaci na pozici muzejního edukátora dochází vždy ke ztrátě osobních kontaktů s učiteli, které jsou pro spolupráci se školami zásadní. Zájem se postupně zvyšuje, stále však zejména o národopisná témata (velikonoční a vánoční programy). V roce 2023 se programů zúčastnilo celkem 93 organizovaných skupin, tj. 9 měsíčně, což odpovídá průměru 2 skupiny týdně. Jejich časové rozložení se však

kumuluje do doby velikonočních a vánočních programů, kdy omezená kapacita pedagoga zdaleka nestačí pokrýt poptávku.

- Připravovat každoročně speciální programy k připomenutí významných událostí, společně s trvalými programy je aktivně nabízet školám v pravidelných intervalech (na příslušné pololetí). Při jejich přípravě vycházet z možnosti napojení na stálé expozice, případně vybrané sbírkové předměty muzea, a zohledňovat jeho zaměření. *T: od r. 2019, průběžně*
  Splněno – od roku 2022 je školám rozesílána nabídka programů na každé pololetí. Programy reagují na výročí a v maximální míře se opírají o muzejní expozice a aktuální výstavy.

- Vytvořit nabídku balíčku školních výletů pro 1. a 2. stupně ZŠ, včetně nabídky návštěvy Kristiánova. Zajistit jejich účinnou propagaci. *T: 31.3.2019, následně každoročně*
  Splněno – nabídka školních výletů je součástí rozesílaného pololetního přehledu programů, dále je zveřejněna v dětské části webu pro školy, nicméně stále se nepotkává s poptávkou. Podle našich zkušeností školní výlety směřují přednostně do přírody než do uzavřených objektů, v případě Kristiánova je překážkou obtížná dostupnost a omezená provozní doba (garantována vždy až v polovině června).

- Zajistit atraktivní jednorázové programy pro střední a vyšší odborné školy – přednášky, besedy s odborníky, komentované prohlídky, ... – min. 1x ročně. *T: od r. 2019, průběžně*
  Splněno – školám je nabízen vždy 1-2 programy ročně, účast je však velmi nevyrovnaná (podle průzkumu ve školách je to dáno nutností dojíždět a zásahem do několika vyučovacích hodin, což má velký dopad na potřebu zastupování).

3.5 STÁLÉ EXPOZICE

- Postupně doplňovat nové interaktivní prvky do stálých expozic, podle finančních možností muzea (např. skleněná mozaika, puzzle, „vyrob si svůj rokajl“, nová prezentace bižuterních technologií, …). *T: od r. 2021(v návaznosti na dokončení přístavby)*
  Splněno částečně – v roce 2023 byla stálá expozice skla doplněna o zrcadlový objekt (dar firmy Amirro). S ohledem na značné zaplnění stávajících expozic byla realizace interaktivních prvků přesunuta do dalšího období, v souvislosti s přípravou nových expozic.

- Zahájit střednědobé prezentace svítidel v prostoru přístavby (předpokládaná obměna vždy cca po 3 letech). *T: r. 2020, 2023*
  Nesplněno – záměr byl přehodnocen z důvodu změny orientace výrobců od solitérních svítidel na velké osvětlovací projekty a dále z důvodu nutné náhrady za výstavní sál vyčleněný pro dětský ateliér.

- Zahájit budování exteriérové stálé expozice – prezentace původních uměleckých děl s využitím skleněných prvků v muzejním parku (dle finančních možností cca 1-2 díla ročně).

  T: od r. 2020, dle finančních možností

  Splněno – v roce 2021 bylo instalováno dílo M. Karla a v roce 2024 G. Šabókové. Prostorové možnosti parku však jsou oproti původním předpokladům pro instalaci dalších děl nedostatečné. Proto byl záměr částečně přehodnocen a větší část parku byla doplněna v roce 2024 o dětské herní prvky s využitím skleněných a bižuterních motivů. Park tak byl rozdělen na část „uměleckou" a část „dětskou", vcelku se však posílila jeho relaxační role.

3.6 FINANCOVÁNÍ ČINNOSTI MUZEA

- Využívat veškerých možných dotačních zdrojů k posílení financování aktivit muzea, včetně aktivního vyhledávání a využívání mezirezortních projektů v oblasti cestovního ruchu, výzkumu, edukace, …

  T: průběžně

  Splněno – muzeum využívalo mnoho dostupných grantových projektů. Kromě pravidelných finančních prostředků z programů MK (ISO, kulturní aktivity, podpora tradiční lidové kultury) pravidelně získáváme podporu od statutárního města Jablonec nad Nisou. Liberecký kraj pravidelně přispívá na trienále a Sklářskou slavnost na Kristiánově (od žádostí na další aktivity jsme z důvodu vysoké administrativy a zanedbatelné výše podpory upustili). V roce 2023 jsme byli úspěšní v programu NPO/ Mobilita III se dvěma projekty (ve výši 1,8 a 1,4 mil. Kč, s realizací v roce 2024) – jejich realizace je ale pro muzeum spíše prestižní (administrativně a organizačně velmi náročná, přičemž nemá kladný vliv na hospodaření muzea). Z programu NPO jsme dále získali významný grant na digitalizaci na rok 2024.

  V roce 2023 jsme žádali společně s muzeem v J. Hoře (Polsko) o prostředky z programu Interreg ČR-Polsko, ovšem náš projekt se nevešel do alokace výzvy, obdobně jako projekt v programu NAKI III v roce 2022.

- Přehodnotit výši vstupného v souvislosti s otevřením nové expozice (přístavby). Zvýšit postupně návštěvnost a tím příjmy ze vstupného, poskytovaných služeb a prodeje vlastního zboží o cca 25 %, zvýšit tak podíl vstupného a vlastních služeb na celkovém financování nákladů muzea.

  T: od r. 2022, kontrolní termín r. 2020

  Splněno – ke zvýšení vstupného o 50 % jsme přistoupili po otevření stálé expozice vánočních ozdob v červenci 2022, další zvýšení proběhlo v červenci 2024. Od roku 2023 byl zaveden též on-line prodej vstupenek.

  Prodej vlastního zboží je v porovnání s celkovými náklady muzea zanedbatelný, podařilo se však realizovat prodej publikací přes e-shop prostředníka (úspora administrativy), v roce 2023 jsme zavedli prodej publikací také ve formátu pdf., který se rychle ujal.

- V souvislosti s přístavbou rozšířit spektrum placených služeb pro návštěvníky muzea – rozšířit sortiment vlastních suvenýrů pro prodej, zvážit alespoň sezónní provoz kavárny (ve spolupráci s třetím subjektem). Trvale obsadit pokladnu muzea 2 pracovníky.

  T: od r. 2020, dále na základě vyhodnocení efektivity

  Splněno částečně – od léta 2023 o letních prázdninách a ve vybraných exponovaných dnech fungují 2 pokladny, od roku 2023 byl zaveden on-line prodej vstupenek (zatím s malým zájmem). Rozšířená nabídka vlastních suvenýrů se příliš neosvědčila. Prostorové možnosti vestibulu ani přes provedené úpravy (přesun šatny) neumožňují provoz ani provizorní kavárny.

- Přehodnotit dosavadní rozsah doplňkové činnosti za účelem snížení administrativní náročnosti (snížení úvazku odpovídajícího administrativě prodeje min. o 50 %), a tím zvýšení její efektivity. *T: od r. 2019*

  Splněno – v oblasti doplňkové činnosti došlo k rozsáhlým změnám – byl přehodnocen a omezen nabízený sortiment, zjednodušena cenová politika a zvýšena marže (naše ceny byly výrazně nižší oproti ostatnímu trhu). Do roku 2022 byl zisk z hospodářské činnosti významným zdrojem fondu odměn (cca 300 tis. Kč ročně), změnou právních předpisů od roku 2023 se poměr změnil a prioritně je naplňován rezervní fond (80 % zisku).

3.7 PÉČE O MAJETEK MUZEA

Hlavní budova

- Dokončení dostavby hlavní budovy (včetně revitalizace parku) a stálé expozice skleněných vánočních ozdob. *T: 6/2020*

  Splněno – přístavba byla slavnostně otevřena v červnu 2020 (období pandemie nemoci COVID 19), stálá expozice vánočních ozdob o 2 roky později. Zpoždění nastalo z důvodu problémů na straně generálního dodavatele expozice, kterému byla v průběhu realizace vypovězena smlouva z důvodu značného zpoždění a nedostatečné komunikace. Následně byl vybrán jiný dodavatel veřejné zakázky.

- Úpravy muzejního vestibulu v návaznosti na dokončení dostavby. Rekonstrukce zastaralého sociálního zařízení. *T: r. 2021*

  Splněno – úpravy muzejního vestibulu proběhly v letech 2023-2024. Došlo ke zprovoznění tvůrčího ateliéru pro práci s dětmi, šatny, rekonstrukci WC, byl zprovozněn nový orientační systém a doplněn mobiliář vestibulu.

- Kompletní výměna nebo repasování stávajících okenních výplní. *T: r. 2022*

  Nesplněno – s ohledem na zpoždění předchozích investičních akcí (dokončení přístavby, modernizace hlavní budovy), byl pouze zajištěn projekt, souhlas orgánů státní památkové

péče a podána žádost o financování z MK. Došlo pouze k výměně oken v části nového depozitáře ve 2. NP, realizace dalších etap je plánována v období 2025-2030.

- Zavedení klimatizace do veřejně přístupných prostor a depozitářů. *T: r. 2020*
  Splněno – klimatizace je součástí akce „Modernizace hlavní budovy“. V roce 2024 byl vybrán zhotovitel, realizace proběhne po etapách od listopadu 2024 do poloviny 2025.

- Zajištění lepšího uložení sbírky skla a vánočních ozdob – vhodnou úpravou depozitárních prostor, případně dislokací dalších pracovišť v rámci budovy. *T: r. 2023*
  Splněno částečně – depozitář vánočních ozdob je součástí akce „Modernizace hlavní budovy“. V roce 2024 byly stavebně připraveny prostory, vybrán zhotovitel mobiliáře, dodávky proběhnou na přelomu let 2024/ 2025. Následně dojde k přemístění předmětů a otevření depozitáře veřejnosti.

Depozitář Mlýnská

- Dokončení oprav oken. *T: r. 2021, kontrolní termín: r. 2020*
  Splněno – postupné opravy oken byly realizovány dle časových kapacit pracovníky technického odboru muzea, částečně dodavatelsky.

- Opravy a sjednocení fasády objektu. *T: r. 2021*
  Splněno – fasáda objektu byla opravena v roce 2020.

- Pravidelná údržba objektu *(průběžně)*.
  Splněno – trvale probíhá pravidelná údržba objektu, v letech 2023-2024 došlo k částečné změně v jeho využívání, kdy byla pracoviště kurátorů přemístěna na hlavní budovu, nevhodně umístěna podsbírka kostýmních doplňků byla přesunuta do vhodnějších prostor a byl tím získán prostor pro „karanténu“ nových akvizic a pro konzervátorskou dílnu na základní ošetření sbírek.

Depozitář Šumava

- Běžná údržba, v případě zjištění potřeby doplnění vybavení *(průběžně)*.
  Splněno – trvale probíhala pravidelná údržba objektu, žádné významnější opravy nebylo potřeba realizovat.

Kristiánov

- Pravidelná údržba objektu včetně exteriérové expozice a naučné stezky *(průběžně)*.
  Splněno – trvale probíhala pravidelná údržba objektu, pravidelně jsou prováděny preventivní nátěry šindelové střechy a podle potřeby dalších dřevěných prvků. V roce 2023 se v části objektu objevilo, i přes každoroční plynování objektu, napadení dřevomorkou, které si vyžádalo významné zásahy k zamezení šíření.

Tabule naučné stezky byly v roce 2023 aktualizovány a vyměněny, v exteriérové expozici jsme se podíleli na opravách písma na místním hřbitově.

- Provedení preventivních nátěrů šindelové střechy a plynování objektu. *T: r. 2023*

  Splněno – viz výše.

Movitý majetek

- Restaurování sbírkových předmětů – prioritně podsbírka Waldes.

  T: průběžně dle finančních prostředků, kontrolní termín: r. 2021

  Splněno – v letech 2019-2024 došlo k restaurování 62 ks předmětů z podsbírek Bižuterie a Sachsova sbírka a ke konzervování 172 ks předmětů z podsbírky Sbírka Waldes – spínadla a oděvní doplňky, celkovým nákladem 1,2 mil. Kč, vesměs z dotací z programu ISO.

- Pořízení víceúčelového vozidla náhradou za vůz Toyota Hillux.

  T: 2020 (v případě aktuální potřeby dříve)

  Splněno – v roce 2024 byla Toyota Hillux vyřazena z majetku a nahrazena víceúčelovým vozem VW MULTIVAN.

- Postupná obnova zastaralého počítačového vybavení *(průběžně)*.

  Splněno – k obměně počítačového vybavení dochází průběžně podle potřeby, stejně jako k aktualizacím softwarového vybavení.

- Postupné doplňování a obměna výstavního fundusu *(průběžně)*.

  Splněno – výstavní fundus je pořizován podle potřeb jednotlivých výstav, přičemž je maximální snaha o opakované využívání již pořízeného vybavení, z finančních důvodů i s ohledem na udržitelný rozvoj. Nepotřebný a poškozený výstavní mobiliář je průběžně vyřazován, i z důvodu nedostatku prostor pro jeho uskladnění.