

# Koncept rozvoje Muzea paměti XX. století, z.ú.

Petr Blažek



*Vizualizace podoby sídla Muzea paměti XX. století v Domě pážat (ateliér IXA)*

Praha 2024

## **OBSAH**

Úvodem .....	3
SWOT analýza .....	5
Návrh rozvoje Muzea .....	7
Financování a fundraising .....	7
Organizační struktura .....	7
Plán odborné činnosti .....	9
Závěrem .....	11

## ÚVODEM

V předložené koncepci rozvoje Muzea paměti XX. století, z.ú. (dále „Muzeum“) se zabývám vznikem Muzea, jeho dosavadní činností a současným stavem. Na základě této analýzy navrhuji jeho rozvoj pro následující pětileté funkční období ředitele. Jedná se o upravenou verzi koncepce, kterou jsem předložil při výběrovém řízení v listopadu 2023.

Muzeum bylo 17. listopadu 2019 založeno hl. m. Praha. Zakládací listina přijatá jednomyslně zastupiteli hl. m. Prahy vymezuje jeho účel, předmět činnosti, základní vnitřní organizaci a pravomoci jeho orgánů včetně ředitele, který je statutárním orgánem Muzea. Stanovuje právní formu Muzea, kterým je zapsaný ústav. Určuje rovněž zdroje financování.<sup>1</sup>

Dne 6. března 2020 přijala správní rada Statut Muzea paměti XX. století, ve kterém podrobně určuje funkce Muzea, jeho hlavní i vedlejší činnosti či orgány Muzea.<sup>2</sup> V tomto dokumentu jsou také popsány pravomoci, kompetence a povinnosti ředitele Muzea. Je zde rovněž podrobně popsána organizační struktura Muzea včetně úkolů kanceláře ředitele a jednotlivých oddělení.

Muzeum bylo založeno jako zcela nová instituce, což znamenalo na počátku vytvořit podmínky pro jeho působení a získat jeho zaměstnance. Zvolená právní forma umožnila vytvořit instituci s možným vícezdrojovým financování.

Muzeum doposud působí vzhledem k dočasné absenci sídla a stálé expozice pouze v provizorních podmínkách, což výrazně limituje jeho možnosti rozvoje i získávání finančních zdrojů. Jeho budování zkomplikovala v letech 2020–2021 také covidová pandemie a zhoršená ekonomická situace (vedle jiného také v důsledku v únoru 2022 zahájené ruské agrese proti Ukrajině, která však současně zesílila historické paralely a posílila důvody pro vytvoření této instituce).

Muzeum přes zmíněná omezení dokázalo vyvinout výstavní, vzdělávací a publikační činnost, na které jsem se jako vedoucí oddělení historického vzdělávání koncepčně, obsahově i organizačně podílel. Muzeum spravuje webové stránky, je aktivní na sociálních sítích a vydává svůj popularizační časopis.

Muzeum navázalo kontakty s Knihovnou Václava Havla, knihovnou Libri prohibiti, Museem Kampa, Ústavem pro studium totalitních režimů a dalších paměťových institucí, s nimiž připravilo řadu seminářů, konferencí a debat. Pro různé typy škol i veřejnost nabízí pestrou edukativní činnost včetně komentovaných prohlídek výstav, historických procházek a letních škol pro studenty i učitele společenskovědních předmětů. S řadou domácích i zahraničních partnerů připravilo také čtyři ročníky filmového festivalu Nezlomní a obětovaní, jehož vznik jsem inicioval a jehož obsah připravuji společně s kolegy z různých odborných institucí jako předseda programové rady.

Muzeum paměti XX. století se od počátku podílelo na přípravě projektu rekonstrukce Domu pážat, který byl v roce 2022 schválen Radou hl. m. Prahy. Bylo také v roce 2023 zastoupeno v komisi pro výběr zhotovitele této stavby. Pracovní skupina, kterou jsem vedl, připravila návrh libreta stálé expozice v tomto budoucím sídle Muzea, který byl opakovaně prezentován veřejnosti, kolegiu, kulturnímu výboru Zastupitelstva hl. m. Prahy a schválen správní radou.

<sup>1</sup> Srov. <https://www.muzeum20stoleti.cz/wp-content/uploads/2020/10/nz-687-2019-4.pdf>.

<sup>2</sup> Srov. <https://www.muzeum20stoleti.cz/wp-content/uploads/2020/10/statut-1.pdf>.

Koncepce rozvoje Muzea paměti XX. století, z.ú.

V současné době se Muzeum ve spolupráci s odborem plánování a řízení MHMP podílí na přípravě soutěže na výběr zhotovitele. V lednu 2024 byla rekonstrukce Domu pážat zahájena firmou Subterra, která byla vybrána ve zmíněném výběrovém řízení.

## SWOT ANALÝZA

Silné a slabé stránky, příležitosti a hrozby spojené s projektem Muzea paměti XX. století jsou v této části koncepce identifikovány pomocí SWOT analýzy,<sup>3</sup> která umožňuje vyhodnotit z různých perspektiv fungování této instituce, popsat problémy a možnosti jejího růstu. Je využívaným podpůrným nástrojem managementu pro analýzu aktuálního stavu a strategického plánování.

### S – silné stránky

- podpora vzniku Muzea ze strany občanské společnosti
- jednomyslná podpora Zastupitelstva hl. m. Prahy při vzniku Muzea
- pluralitní složení správní a dozorčí rady
- kombinace muzejní a paměťové role při oslovování veřejnosti
- pozitivní motivace zaměstnanců podílet se na vytvoření nové paměťové instituce
- nastavení koncepce historického vzdělávání a projektového řízení v této oblasti
- kvalitní publikační a výstavní činnost
- filmový festival Nezlomní a obětovaní
- výběr budoucího sídla a návrh libreta stálé expozice
- spolupráce s dalšími domácími paměťovými institucemi (Knihovna Václava Havla, knihovna Libri prohibiti, Památník ticha Bubny, Ústav pro studium totalitních režimů, Vojenský historický ústav, Národní filmový archiv, Archiv bezpečnostních složek, Museum Karlova mostu)
- členství v Asociaci galerií a muzeí ČR a Platformě evropské paměti a svědomí
- vytvoření kolegia Muzea a poradních orgánů Muzea
- aktivní sociální síť a kvalitní webové stránky
- vybavenost záznamovou technikou

### W – slabé stránky

- nedořešené dlouhodobé financování Muzea
- dostatečně nevyužívané možnosti vícezdrojového financování
- nekoncepční řízení, nejasně rozdělené kompetence zaměstnanců a absence strategického plánování ze strany statutárního orgánu Muzea
- podhodnocený počet zaměstnanců jak v provozním, tak odborném úseku neodpovídající statutu Muzea
- fluktuace zaměstnanců
- nedostatečná identifikace některých zaměstnanců s institucí, zejména v případě částečných úvazků a prací na DPP a DPČ a v případě zaměstnanců s více úvazky
- nedostatečné vzdělání a praxe některých zaměstnanců, která může mít nepříznivý vliv na konkurenceschopnost v odborné oblasti
- chybějící koncepce dalšího vzdělávání zaměstnanců a rozvíjení jejich motivace
- absence motivace zaměstnanců a systému jejich odměňování včetně benefitů
- dočasná absence stálého sídla a stálé expozice
- nedostatečné prostory pro uložení sbírek
- nedostatečná vnitřní síť a digitální úložiště
- absence veřejně přístupných informací o sbírkách a knižním fondu
- absence kruhu přátel Muzea
- nedostatečné PR Muzea, slabý merch a absence webového shopu

---

<sup>3</sup> SWOT je zkratka z anglického originálu, kde S = Strengths (Silné stránky), W = Weaknesses (Slabé stránky), O = Opportunities (Příležitosti), T = Threats (Hrozby). SWOT je tedy zkratkou pro vnitřní silné a slabé stránky organizace a příležitosti a hrozby z vnějšího prostředí organizace.

### **O – příležitosti**

- potenciál budoucího sídla Muzea jako kulturního a vzdělávacího centra
- dořešení dlouhodobého financování ze strany zakladatele
- možnosti vícezdrojového financování (sponzoring, grantové projekty, zapojení státu)
- možnosti vedlejší (podnikatelské) činnosti
- možnosti dalšího rozvoje mezinárodních vztahů a spolupráce (vstup do ICOM)
- zapsání sbírkových fondů do CES a čerpání prostředků na jejich správu
- potenciál získávání unikátních sbírkových předmětů
- rostoucí zájem veřejnosti
- moderování veřejné diskuse a polemik o soudobých dějinách
- rozvíjení spolupráce s dalšími domácími a zahraničními paměťovými institucemi
- možnost (spolu)provozování některého místa paměti
- rozvíjení muzejní pedagogiky pro spolupráci se školami
- zakotvení Muzea v místní komunitě i jako turistického místa

### **T – hrozby**

- změna politických priorit zakladatele
- obtíže při rekonstrukci sídla Muzea
- zhoršená ekonomická situace (například náklady na energie)
- pokles zájmu návštěvníků
- zhoršená pandemická situace
- bezpečnostní rizika spojená s uchováváním sbírek
- přírodní katastrofa

## **NÁVRH ROZVOJE MUZEA**

Na základě výše uvedené analýzy navrhuji rozvoj Muzea v jednotlivých oblastech spojených s jeho existencí a činností. S ohledem na problémy s provozem Muzea se zaměřuji na tuto oblast, což považuji za podstatné po dvouměsíční zkušenosti s působením ve funkci ředitele. V případě zvolení do funkce ředitele pro řádné pětileté funkční období plánuji teze rozpracovat na základě diskuse se správní radou, kolegiem a zaměstnanci a po doplnění o konkrétní odborné projekty je předložit zakladateli jako strategickou koncepci Muzea pro uvedené období.

### **Financování a fundraising**

Způsoby financování Muzea určuje zakládací listina a statut. Vzhledem k okolnostem vzniku Muzea, absenci sídla a omezeného strategického plánování byl provoz a jeho rozvoj financován doposud především pomocí každoroční jednorázové dotace.<sup>4</sup>

Jako východisko navrhuji, aby se Muzeum účastnilo soutěže v rámci programu podpory v oblasti kultury a umění pro jednoleté dotace a pro víceleté dotace, které vypisuje každoročně hl. m. Praha. Reálně však bude možné soutěžit teprve v následujícím roce s tím, že by v případě úspěchu mohlo být zajištěno částečně financování až na období let 2025-2026 s výhledem do roku 2028.

Důležité je více využívat možnosti vícezdrojového financování formou sponzoringu firem a fyzických osob, účasti v grantových soutěžích, podpory ze strany státu, a využitím vedlejší (podnikatelské) činnosti, která bude možná po otevření stálého sídla Muzea. Získávání finančních prostředků bude klíčovým úkolem společně s přípravou stálé expozice pro Dům pážat.

Žádost o jednorázovou dotaci pro zajištění činnosti Muzea v roce 2024 byla po schválení plánu činnosti a rozpočtu správní radou odeslána odboru kultury a cestovního ruchu Magistrátu hl. m. Prahy 15. ledna 2024, tedy přibližně o tři měsíce dříve než v roce 2023.

Hlavním úkolem pro další období bude příprava žádosti o víceletou dotaci, která by mohla společně s lepším využitím možnosti vícezdrojového financování zajistit stabilnější a předvídatelnější financování Muzea.

### **Organizační struktura**

Organizační strukturu Muzea vymezuje zakládací listina a statutu. Základní nastavení nebylo doposud pro nesouhlas statutárního orgánu změněno, ačkoliv neodpovídá dosavadním možnostem rozpočtu, uloženým úkolům a personálnímu složení.

Muzeum má dvoustupňové řízení: ředitele a čtyři oddělení. Počet oddělení neodpovídá reálnému počtu zaměstnanců. V současnosti pracuje v Muzeu celkem 12 zaměstnanců, z nichž někteří na částečný úvazek. Od 1. ledna 2024 byla nově obsazena pozice vedoucí oddělení kanceláře ředitele. Dotyčný zaměstnanec byl současně pověřen řízením ekonomicko-provozního oddělení, které nebylo doposud od vzniku Muzea odsazeno. Současně byl v lednu

---

<sup>4</sup> Srov. výroční zprávy Muzea a smlouvy o dotacích schválené Zastupitelstvem hl. m. Prahy. V případě roku 2019 je uvedena výše základního jmění stanovené zakládající listinou Muzea. Blíže <https://www.muzeum20stoleti.cz/o-nas/zakladni-informace/>.

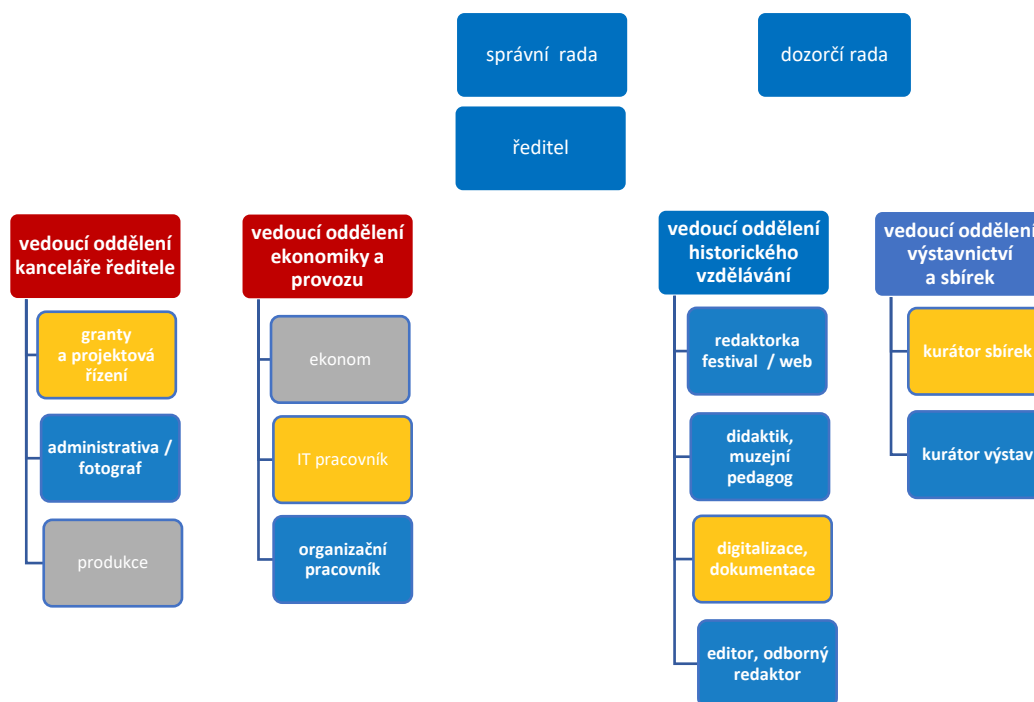
2024 poprvé od vzniku Muzea získán zaměstnanec na pozici ekonoma na stálý úvazek (poloviční).

V listopadu a prosinci 2023 ohlásilo v souvislosti se změnou vedení muzea odchod několik zaměstnanců, z nichž téměř všichni měli další pracovní úvazky (ÚSTR, ABS). Dvě pozice (redaktorka pro festival, dokumentace) budou od 1. února 2024 nahrazeny novými zaměstnanci s úsporou půl úvazku. Jedna pozice (IT) bude v únoru 2024 nahrazena externí firmou. Na řídicí pozici vedoucího oddělení výstavnictví a sbírek bylo v lednu 2024 vypsáno výběrové řízení.

Výběrová řízení bude rovněž vypsána na pozice, která byla dlouhodobě neobsazena či zajišťována zaměstnancem na částečný úvazek. Jedná se jednak o pracovníka odpovědného za získávání grantů a fundraisingu, která byla dlouhodobě nedostatečně zajištěna zaměstnancem na poloviční úvazek. V Muzeu také není obsazena dlouhodobě pozice pracovníka odpovědného za produkci, kterou zajišťují ostatní zaměstnanci či osoby pracující na DPP či DPČ. Na toto místo bude rovněž vypsáno výběrové řízení.

Stav k 31. prosinci 2023 je naznačen v organizačním schématu. Modrá barva označuje obsazenou pozici na celý úvazek, červená barva neobsazenou pozici, žlutá barva částečný úvazek z právního i faktického hlediska (dotyčný zaměstnanec pracuje v Muzeu pouze v některé dny, i když má formálně celý úvazek, neboť má současně částečný úvazek spojený s pevnou pracovní dobou u jiného zaměstnavatele), a šedivá barva znamená, že je místo obsazeno pouze formou DPP či DPČ. Z přehledu je zřetelná, jak kritická byla personální situace v oblasti provozu a ekonomiky.

### Organizační struktura Muzea k 31. 12. 2023





Výrazně lepší personální situace panuje v odborném úseku, který pokrývá zejména vzdělávací a sbírkotvornou činnost. I zde je však počet zaměstnanců podhodnocen a neodpovídá všem úkolům stanoveným zakládací listinou a statutem. V případě zlepšení finanční situace navrhuji přijmout dalšího redaktora a kurátora (respektive zvýšit jeden z polovičních úvazků). Předpokládám v odborné oblasti také aktivnější zapojení členů kolegia a poradních orgánů ředitele Muzea, tedy programové rady filmového festivalu Nezlomní a obětovaní, ediční rady a poradního sboru pro sbírkotvornou činnost. Za přínosné považuji navázat spolupráci s vysokými školami v Praze, která vedle jiného může přinést také budoucí zaměstnance z řad současných studentů.

Některé činnosti (produkce, PR, příprava mezd) byly aspoň částečně zajišťovány pomocí služeb. Výrazněji by měla být v případě PR využívána možnost spolupráce s magistrátem a organizacemi zřízenými hl. m. Prahou. Konkrétní případná podoba organizačních změn bude předložena po diskusi se zaměstnanci a členy správní rady v prvním pololetí roku 2024. V souvislosti s budoucím provozem sídla v Domě pážat je nutné počítat s dalšími změnami.

### **Plán odborné činnosti**

Předpokládám rozvíjení dosavadních forem odborné činnosti Muzea, které mají pozitivní ohlas u veřejnosti. Výběr konkrétních prezentovaných témat budou odpovídat zaměření muzea daného zakládací listinou, kde je kladen důraz na zkoumání klíčových událostí a osobností 20. století a pochopení fungování totalitárních režimů na území bývalého Československa.

Dne 18. prosince 2023 byl schválen plán činnosti a rozpočtu na rok 2024 správní radou. Na základě těchto dokumentů byla následně odeslána zakladateli žádost o účelovou jednorázovou dotaci na činnost Muzea v roce 2024 s vyčíslením nákladů na jednotlivé akce.

Do otevření stálého sídla Muzea budeme připravovat vedle stálé expozice také příležitostné výstavy ve spolupráci s Museem Kampa, Prague City Tourism a Platformou evropské paměti a svědomí. Jako klíčový úkol předpokládám přípravu vypsání soutěže na zhotovení stálé expozice na základě návrhu libreta, který schválila v roce 2023 správní rada Muzea a byl představen veřejnosti a členům kulturního výboru Zastupitelstva hl. m. Prahy. V současnosti Muzeum jedná se zakladatelem o způsobu vypsání soutěže na zhotovitele stálé expozice.

Velmi důležitým předpokladem pro vytvoření stálé expozice i pořádání příležitostných výstav je sbírkotvorná činnost. Vycházet bude ze Sbírkotvorné koncepce Muzea, která byla schválena v roce 2021.<sup>5</sup> Předpokládám urychlené zapsání budovaného sbírkového fondu do Centrální evidence sbírek a čerpání prostředků ministerstva kultury na jeho správu. Současně budou výsledky této činnosti zprostředkovány veřejnosti formou digitalizace a vzdáleného přístupu, který doposud nebyl k dispozici. Totéž se týká sbírky orální historie a budované muzejní knihovny. Klíčové bude v dlouhodobém hledisku získání odpovídajícího depozitáře, neboť ani připravované prostory v Domě pážat nebudou dostačující.

V publikační činnosti navrhuji i z tohoto důvodu preferovat z formálního hlediska již zavedené publikace katalogového typu jednak pro příležitostné výstavy a jednak pro stálou expozici. Důraz bude kladen na jejich česko-anglickou podobu, což umožňuje zvýšit okruh zájemců. Za významnou považuji ročenku Muzea, která má odborně popularizační charakter.

---

<sup>5</sup> Koncepce je dostupná na webové stránce Muzea, viz [https://www.muzeum20stoleti.cz/wp-content/uploads/2021/06/Koncepce\\_sbirkotvorne\\_cinnosti\\_2021.pdf](https://www.muzeum20stoleti.cz/wp-content/uploads/2021/06/Koncepce_sbirkotvorne_cinnosti_2021.pdf).

Plán publikací a obsah periodika bude vytvářen s ediční radou Muzea a redakční radou Revue XX. Z finančních důvodů předpokládám alespoň u části publikací (vybrané monografie, edice dokumentů, memoárová literatura atd.) hledání spolunakladatelů a výraznější snahu o získání grantových prostředků. U starších publikací předpokládám jejich zveřejnění na webových stránkách muzea formou digitální knihovny. Pro prodej publikací a dalšího zboží navrhuji zřídit webový obchod.

Za klíčovou akci pro školy a veřejnost považuji filmový festival Nezlomní a obětovaní s rozsáhlým doprovodným programem, na jehož přípravě bude participovat s Muzeem řada domácích a zahraničních organizací. Pro jeho organizaci navrhuji získat prostředky z Fondu české kinematografie, Česko-polského fóra a Visegradského fondu.

Předpokládám úzkou spolupráci s Ústavem pro studium totalitních režimů, Knihovnou Václava Havla, knihovnou Libri prohibiti, Vojenským historickým ústavem, Národním muzeem, Asociací galerií a muzeí, Památníkem tří odbojů v Lošanech, Památníkem ticha či Kampusem Hyberská při přípravě veřejných akcí (debat, seminářů, workshopů, konferencí a letních škol pro učitele a studenty atd.). Muzeum bude rozvíjet spolupráci se školami různých typů podle Koncepce edukativní činnosti, která byla správní radě předložena v roce 2021.

V roce 2024 vznikne klub přátel Muzea, jehož cílem bude posílit stabilní okruh podporovatelů Muzea.

## **ZÁVĚREM**

Jako hlavní prioritu pro pětileté funkční období ředitele považuji navázání na dosavadní kvalitní výsledky odborné činnosti Muzea a vytvoření příznivých podmínek pro jeho institucionální fungování. Za důležité považuji personální stabilizaci, vytvoření prostoru pro motivaci a osobní růst zaměstnanců. Klíčová bude práce na otevření Domu pážat jeho stálého sídla Muzea včetně stálé expozice, což umožní lépe využívat možnosti vícezdrojového financování a rozvíjet spolupráci s dalšími institucemi, veřejností a místní komunitou. Umožní také uvažovat o dalším rozvoji Muzea, získání případného dalšího prostoru pro činnost či plánování jeho rozsáhlejší podoby.