

MUZEJNÍ OBZORY

PŘÍLOHA

Věstníku Asociace českých a moravskoslezských muzeí a galerií

Praktické zkušenosti s managementem sbírek v Nizozemí

Slovo úvodem	str. 3
<i>Přednášky holandských lektorů, přednesené na sympoziu, které se konalo v Národním technickém muzeu v Praze 6. září 1999</i>	
Frank Bergevoet: Důsledky správy sbírek: vývoj k celostátní sbírkotvorné politice	str. 4
Marie-Christine van der Sman: Strategický management a management sbírkotvorné činnosti	str. 7
Jan A. Buijse: Plán „Delta“ na zachování národního kulturního dědictví v Nizozemí	str. 9
Příručka pro vypracování sbírkového plánu	str. 12

SLOVO ÚVODEM:

Management sbírek - praktické zkušenosti z Nizozemí

Dlouhodobá spolupráce mezi Asociací českých a moravskoslezských muzeí a galerií a Nizozemským svazem muzeí se v uplynulém roce rozšířila o další tématickou oblast - management muzejních sbírek včetně postupu zpracování tzv. sbírkového plánu. Několikadenní workshopy v Okresním muzeu v Šumperku začátkem července 1999 a v Okresním muzeu v Kutné Hoře začátkem března tohoto roku i jednodenní sympozium v Národním technickém muzeu začátkem září 1999 byly uspořádány s pomocí prostředků programu MATRA nizozemského ministerstva zahraničí, Open Society Fund Praha a Ministerstva kultury ČR. Všechny tři akce byly určeny díky překladu přednášených referátů nejširší zainteresované muzejní veřejnosti a týkaly se teorie i praktických zkušeností s hromadným zpracováním, konzervací a stěhováním rozsáhlých sbírkových fondů a problémů s novými i historickými depozitáři. Základní materiály přednesené na těchto akcích jsou publikovány v tomto sborníku.

Pro radikální řešení neutěšeného stavu uložení a zpracování sbírek v holandských muzeích, který zjistil nejvyšší kontrolní úřad koncem 70. let, byl zpracován tzv. plán „Delta“. Praxe našich kolegů spojila poznatky ze všeobecné teorie managementu a muzejní požadavky do systému s vysokou efektivitou využití odborné práce a finančních prostředků. Dnešní výsledky ukazují, že i situaci na první pohled beznadějnou je možné vyřešit, především při dostatku dobré vůle ze strany státu a nadřazených a dobrého celkového plánu a přesvědčivosti odborné argumentace ze strany muzeí. Plánovitá péče o sbírky umožnila holandským muzejníkům získat nadhled, důležitý v každodenní rutině valících se úkolů, porovnávat navzájem úroveň péče o sbírky a přesvědčit veřejnost i zakladatele o smysluplnosti muzejní práce.

Nutno podotknout, že dobře zpracovaný sbírkový plán není žádný zázračný elixír, který by pomohl bez velkého úsilí uspořádat a využívat nepřehledné šiky sbírkových předmětů, ale dosti rutinní záležitost, svým způsobem stírající prchavý pel tajemství z nedosažitelných exponátů. V kontextu muzejní praxe jde o dílčí, avšak velmi důležitý problém, související s komplexním přístupem v péči o sbírky. Dnes a denně se setkáváme s podceňováním neziskového sektoru nebo mimoekonomických hodnot. Dobře strukturovaný sbírkový plán přibližuje navzájem myšlení a jazyk ziskové a neziskové sféry a obsahuje desítky argumentů na obranu. Nezapomínejme také, že kvalitní, dobře zpracovaný sbírkový plán může být velmi účinnou zbraní v diskusích nejen o smysluplnosti existence instituce, ale i o výši ročního rozpočtu.

Petr Krajčí

Tato publikace vychází za podpory programu Matra nizozemského ministerstva zahraničních věcí a programu Brána muzea otevřená nadace Open Society Fund Praha.

Přednášky holandských lektorů na pražském sympoziu přeložil Ivory Rodriguez.

Jazykové a odborné korektury českého vydání: Ing. arch. Petr Krajčí (Národní technické muzeum v Praze), PhDr. Kateřina Tlachová (Moravská galerie v Brně).

Redakce českého vydání: Dagmar Fialová, Asociace českých a moravskoslezských muzeí a galerií Praha.

Děkujeme vydavateli a organizacím, které podpořily původní holandské vydání Příručky pro vypracování plánu sbírky (ISBN 90-802214-8-1), za umožnění jejího překladu:

ICN (Nizozemský ústav památkové péče); LCM (Nizozemské národní sdružení muzejních konzultantů); NMV (Nizozemská asociace muzeí); Mondrianova nadace. Překlad provedla firma Sdrutaal s.r.o., Praha.

Autoři textu příručky:

Henk Spiegelenberg †, Ingrid Wormgoor, Jacobus Trijsburg, Arjen Kok, Annemiek Ouwerkerk, Gerri Horstmann, Arno Stam, Jelmer Prins; Tessa Luger.

DŮSLEDKY SPRÁVY SBÍREK: VÝVOJ K CELOSTÁTNÍ SBÍRKOVÉ POLITICE

Frank Bergevoet, vládní konzultant pro muzea při Nizozemském institutu kulturního dědictví

Mým dnešním úkolem je informovat vás o nejnovějším vývoji v holandských muzeích. Pokusil jsem se shrnout tento vývoj již v názvu své přednášky: „Důsledky správy sbírek – vývoj k celostátní sbírkové politice“.

Mluvím k vám z pozice konzultanta státních muzeí, z funkce, kterou zastávám již více než osm let.

Dovolte mi nejprve, abych zde vysvětlil některé pojmy, které lze považovat za klíčové pro toto vystoupení.

- Holandský ústav kulturního dědictví
- Plán Delta pro uchování kulturního dědictví
- Změna myšlení
- Plán managementu sbírek
- Vyladění sbírek

Problémem, který mám nyní řešit, je zpracování napínavého příběhu o těchto věcech, příběhu, který bude blízký vašim zážitkům, zkušenostem a názorům.

Představme si tedy toto: existuje bývalá školní budova z 20. let, která stojí naproti pražské koncertní síni a moderní, velké, plně klimatizovaná průmyslová budova vzdálená od Prahy zhruba 50 kilometrů. Předpokládejme, že v této průmyslové budově pracuje kolem 50 zaměstnanců a předpokládejme také, že tito lidé jsou odpovědní za údržbu všech uměleckých děl, která nejsou uložena v žádném ze státních muzeí a přitom jsou vlastnictvím českého státu. Všechna umělecká díla, která kdy český stát získal (nákupem, darem nebo odkazem) se dostávají do správy těchto 50 lidí. Řekněme, že takovýchto sbírkových předmětů je 150 tisíc a že většina je uložena v této budově. Jak velké množství představuje těchto 150 tisíc předmětů?

Kdybychom každému z nich věnovali jen třicetisekundový pohled, trvalo by nám téměř rok, než bychom je všechny zhlédli.

Dokážete si nyní představit zmíněnou školní budovu? Celkem v ní je zaměstnáno 50 lidí. Tito lidé se zabývají vědeckým studiem restaurátorských problémů, vyučují restaurátory a radí českým muzeím a dalším institucím, které se věnují správě sbírek (například církvím, obcím, univerzitám, nadacím) z hlediska péče o movité kulturní dědictví.

A nyní si představme, že lidé z této průmyslové budovy mimo Prahu a lidé z bývalé školní budovy se stanou pracovníky jediné společné instituce – Českého ústavu pro kulturní dědictví. Předpokládáme, že tento ústav bude spadat do resortu ministerstva kultury a že jeho cíl bude následující: správa a uchování movitého kulturního dědictví České republiky v nejširším slova smyslu.

Možná, že vás právě teď napadne, že takovýto ústav bude slepencem, který nemá nárok na existenci. Připouštím, že v Česku ne, v Holandsku však ano. Jedná se totiž o Holandský ústav pro kulturní dědictví (holandská zkratka je ICN) a je to ústav, v němž pracuji.

ICN existuje teprve 2 roky. Tento ústav vznikl sloučením tří institucí – laboratoře, organizace pro poradenství a péči o sbírky a restaurátorské školy.

Toto sloučení bylo logickým důsledkem vývoje, k němuž v holandském muzejnictví došlo na počátku

90. let. V té době holandská muzea věnovala stále větší a větší pozornost kvalitě depozitárních prostor, péči o sbírkové předměty a jejich restaurování, zkrátka správě sbírek. ICN pak byl ministerstvem pověřen úkolem doplňovat chybějící poznatky v této oblasti a poskytovat smysluplné poradenství v oblasti péče o movité kulturní dědictví a jeho uchování.

Jak jsem před chvílí řekl, zřízení ICN bylo důsledkem našeho rostoucího zájmu o péči o kulturní dědictví a jeho zachování. Takový vývoj pak sám o sobě byl výsledkem tzv. plánu Delta na záchranu kulturního dědictví, jedné ze součástí vládní politiky.

Plán Delta byl vypracován ministerstvem kultury a uveden do života v roce 1990 – jeho cílem bylo eliminovat velké nedostatky, které se při správě sbírek v muzeích vyskytovaly. Na tento plán byly uvolněny miliony guldenů. Takový plán byl samozřejmě velmi potřebný, a to proto, že průzkumy Nejvyššího kontrolního úřadu jasně ukázaly, že sbírkové předměty uložené v mnoha muzeích jsou zaprášené, zkorodované a vystavené kyselému prostředí. Špatné klimatické podmínky spolu se zvýšeným množstvím světla mnohé sbírkové předměty bezprostředně ohrožovaly. Ve sklepních či podkrovních skladovacích prostorách bylo mnohdy příliš vlhko nebo příliš horko, ve výstavních sálech bylo příliš mnoho světla a ochrana exponátů proti přímému slunečnímu světlu byla nedostatečná. Prach, nekvalitní balicí materiál a hmyzí škůdci zkazili muzejních předmětů jen urychlovali. Špatná byla i situace v evidenci sbírek. Uložené předměty byly nedostatečně evidovány a označeny. V mnoha případech dokonce chyběly záznamy o stavu sbírkových předmětů a jejich umístění. V důsledku toho neměla mnohá muzea dokonalý přehled o tom, co se v jejich majetku nachází, jaký je skutečný fyzický stav jejich sbírek a jaká je relativní hodnota různých předmětů a menších sbírkových souborů. Jistě si dokážete představit, že bez znalosti toho, co vlastně máte ve svém vlastnictví, nejste schopni své sbírky řádně spravovat.

- Jak například lze stanovit priority v oblasti konzervace, není-li znám skutečný stav celé sbírky?
- Jak můžete určit, co ve sbírkách chybí, nevíte-li, co skutečně vlastníte?
- Jak můžete plánovat stěhování sbírek, péči o ně nebo jejich evidenci, nevíte-li, kolik předmětů vlastníte a kolik času jejich přesun, ošetřování a registrování zaberou?

Je to jako s utrácením peněz: jestliže nevíte, kolik vám jich zbývá, nevíte ani, zda je máte utratit nebo zda se máte snažit nějaké sehnat.

Když se na základě průzkumu Nejvyššího kontrolního úřadu, který vypracování plánu Delta předcházelo, ukázalo, že péče o sbírky je v muzeích všeobecně nedostatečná, uvědomili si mnozí odborníci, že s tímto nedostatkem znalostí o stavu muzejních sbírek je třeba něco dělat, a proto byl uveden v život nový plán pro správu sbírek.

Ještě než se budeme zabývat plánem správy muzejních sbírek, musím vám říci několik slov o samotném plánu Delta. Ve skutečnosti se v tomto případě jedná o dva plány: jeden z nich se týká státních muzeí, druhý je určen pro muzea soukromá a pro muzea spravovaná nižšími orgány. Sedmnáct státních muzeí v Nizozemí dostává peníze na odstranění zjištěných nedostatků

přímou od ministerstva kultury, a to proto, že za jejich sbírky nese ministr přímou zodpovědnost.

Ostatní muzea musí o finance na každý záchranný projekt žádat na základě vypracovaného projektového plánu. Já a moji kolegové, kteří pracují jako konzultanti ICN, pak tyto plány posuzujeme a hodnotíme. Jakmile je předkládaný plán schválen, dostává příslušné muzeum dotaci ve výši maximálně 40% požadovaných prostředků.

Soukromým muzeím poskytuje plán Delta dotace jen na nejvýznamnější sbírky. Aby bylo možno určit, co je důležité a co není, vypracovali jsme celý soubor hodnotících kritérií, s jejichž pomocí lze do určité míry určit kulturně historický význam příslušné kolekce. Tato hodnotící kritéria jsou muzeím dobře známa. Moji kolegové a já se pomocí těchto kritérií pokoušíme ve „dvoustupňovém procesu“ posoudit, zda si určitý objekt nebo sbírka požadovanou dotaci zaslouží. Uvedme si příklad:

Předpokládejme, že některé vlastivědné muzeum požádá o dotaci na odřezání a vyčištění své sbírky mincí a medailí. Já jako konzultant ICN musím nejprve zvážit, zda tato kolekce patří mezi klíčové sbírky muzea. Je totiž dobře možné, že příslušné muzeum vlastní ještě další sbírky, které jsou v horším stavu a jejichž restaurování je naléhavější.

Jinými slovy řečeno, musím také věnovat pozornost skutečnému stavu jejich sbírek textilií, prací na papíře a sbírce zemědělské techniky. Tento úkol pak je mnohem snadnější, mám-li k dispozici sbírkový plán, v němž si mohu nalézt popis velikosti a povahy těchto muzejních sbírek. Po zodpovězení otázky týkající se významu sbírky mincí a medailí pro muzeum samotné se pak musím zabývat i tím, jak důležitá je tato sbírka v porovnání s ostatními numismatickými sbírkami v Holandsku. To je druhý krok. Pro tento účel bych měl mít k dispozici superdatabázi s údaji o všech veřejných sbírkách v naší zemi. Je škoda, že taková databáze zatím neexistuje, a jistě pochopíte, že v zemi s více než tisíci muzei a miliony sbírkových předmětů nemůže mít o movitém kulturním dědictví kompletní přehled nikdo.

Při absenci takové databáze se proto pokoušíme tuto otázku zodpovědět co nejlépe tím, že:

- studujeme literaturu,
- žádáme o radu experty,
- od žadatele žádáme obsažnou dokumentaci.

Jako konzultanti nyní ve stále větší míře využíváme těch sbírkových plánů, které jsou nám prozatím k dispozici. Jejich porovnáváním se nám daří identifikovat, kde se jednotlivé sbírky navzájem překrývají. Podle našeho názoru je teoreticky možné, že kdyby všechna muzea zpracovala svůj sbírkový plán a kdyby se tyto plány soustředily do jednoho místa, došlo by v určitém momentu k tomu, že bychom měli základní informace o holandských státních sbírkách skutečně k dispozici. Předpokladem pro to však je samozřejmě zveřejnění těchto sbírkových plánů. K této otázce se později ještě vrátím. Zatím tak daleko nejsme, zcela určitě jsme však tento proces již nastartovali.

Prostřednictvím plánu Delta jsme tedy objevili, jak důležité jsou plány sbírek pro realizaci sbírkové politiky, a to nejen na úrovni jednotlivých muzeí, tj. na tzv. mikroúrovni, ale také v celostátním měřítku, tj. na makroúrovni. Z těchto důvodů jsme se tedy rozhodli upravit pravidla v rámci plánu Delta tak, aby muzea žádající o dotace byla povinna zaslat spolu s navrhovaným projektem i svůj sbírkový plán. Dříve tento krok nebyl povinný. Zpočátku se tato myšlenka zdála být vynikající,

každé muzeum však v jejím důsledku bylo nuceno definovat svůj sbírkový plán vlastním způsobem – některá z nich zpracovala plány dvoustránkové, zatímco jiná připravila rozsáhlé knižní elaboráty.

My jako konzultanti jsme pak museli řešit problém, který z těchto plánů je dostačující a který ne. Zkrátka řečeno, učinili jsme chybu v tom, že jsme pozměnili pravidla, aniž bychom promysleli důsledky. To vše nás přinutilo, abychom se zamysleli nad kritérii vzorového sbírkového plánu. Výsledkem těchto úvah pak byla brožurka, která obsahovala standardní ukazatele profesionálního sbírkového plánu.

Tato brožura byla na základě dotace pocházející z plánu Delta zdarma rozeseána všem muzeím. Kromě poskytnutí brožury jsme začali pořádat kurzy na téma „Jak vypracovat sbírkový plán“.

Pojem „sbírkový plán“ máme dnes v Holandsku definován takto: Jedná se o dokument, který umožňuje získat přehled o těchto věcech:

- složení a význam sbírky (odpověď na otázku „Co mám?“)
- koncepční činnost týkající se managementu sbírek (odpověď na otázku „Co chci dělat?“)
- realizace této koncepční sbírkové činnosti (odpověď na otázku „Jak chci svých cílů dosáhnout?“)

Sbírkový plán má tři základní části:

1. Statut muzea nebo dokument o jeho poslání

Tím je myšlen popis specifických cílů muzea, definování úkolů, jimiž se příslušné muzeum liší od ostatních srovnatelných muzeí, tj. od těch, s nimiž lze jeho koncepční sbírkovou činnost porovnávat. Tento problém se zdá být složitý, a proto se k němu ještě vrátím.

V mnohých sbírkových plánech se cituje definice ICOM, s jejíž pomocí se muzea snaží zformulovat své poslání. Definice muzea dle organizace ICOM zní následovně: *Muzeum je stálá nezisková organizace sloužící veřejnosti a jejímu rozvoji, která se věnuje sbírkotvorné činnosti, péči o sbírky, vědecko-výzkumné práci a interpretaci materiálních výsledků lidské činnosti a životního prostředí pro účely studia, výchovy a zábavy.* Jakkoli pěkná se tato definice zdá být, je podle mého názoru příliš obecná, a to proto, že zahrnuje muzea všech typů. Pro účely zavedení koncepce sbírkové činnosti je kromě toho nedostatečně rozlišující. Neobjasňuje, co přesně muzeum sbírá, uchovává anebo zkoumá, a co ne. Kvintesencí každého sbírkového plánu je specifická povaha cílů každého muzea. Dovolu mi, abych na vysvětlenou uvedl příklad, který já považuji za jasný cíl: *Jedná se o jedno z holandských námořních muzeí – cílem Námořního muzea je uchovávat, zdokonalovat a zpřístupňovat sbírku, která se vztahuje k současnosti a minulosti Holandského královského námořnictva.* Tento cíl definuje jeho rámec nebo určuje meze jeho činnosti.

2. Sbírkový plán (obsahuje popis sbírek)

Popis sbírek není totéž jako evidence. Evidence sbírek většinou bývá popisem na úrovni jednotlivých předmětů. Popis sbírek naproti tomu bývá zpracován na úrovni jednotlivých dílčích souborů. Při správném popisu sbírky lze její obsah zjistit již na první pohled. Pro popis se dnes většinou používá tabulky, v níž je uvedena celá řada nejdůležitějších údajů o každé dílčí kolekci. Mějte prosím na paměti, že každé muzeum si musí principiálně stanovit své vlastní parametry, které v této

tabulce chce mít. Vodorovně se uvádějí některé dílčí sbírky. Záhlaví sloupců indikují údaje, které je třeba o každé dílčí sbírce uvést. Jedná se většinou o velikost dílčí sbírky, datum jejího vzniku, míru jejího zdokumentování, fyzický stav, skutečnost, zda tato dílčí sbírka odpovídá cílům muzea, její kulturně historická hodnota atd. Taková tabulka ukazuje již na první pohled, které informace chybějí a kde existují nedostatky. Pomocí této tabulky a na základě znalosti poslání muzea pak lze definovat třetí prvek, a to:

3. Sbírková koncepce

Při popisu plánu sbírkotvorné činnosti by muzeum mělo usilovat o vytýčení svých cílů v oblasti rozšiřování sbírek, vyřazování sbírkových předmětů, jejich využívání, péče o sbírky a jejich evidenci. Je také třeba stanovit, co je hlavní prioritou a proč, které dílčí sbírky je třeba posílit a proč, které dílčí sbírky potřebují konzervaci, jaké jsou potřebné náklady, kolika lidí bude k provedení příslušných operací zapotřebí atd.

V Holandsku je zpracovaný sbírkový plán považován za doklad profesionality muzea a stále větší počet vládních orgánů, obecních zastupitelstev, orgánů místní správy, státních institucí a nejrůznějších nadací vyžaduje, aby k žádosti o přidělení peněz byl přiložen i tento plán.

Sbírkový plán tedy hraje roli při

- úsilí muzeí o zvýšení profesionality
- financování
- posuzování sbírek (v mnohých muzeích napomáhá vypracování sbírkového plánu porozumění vlastním sbírkám a často se také vedou interní diskuse o způsobech jeho realizace)
- inventarizaci nedostatků
- určení pozice muzea a jeho vztahu k ostatním srovnatelným institucím. (Při formulaci cílů svého vlastního muzea se lze jen ztěží vyhnout úvahám o aktivitách ostatních institucí. Kromě toho může popis sbírek také napomoci při identifikaci oblastí, v nichž dochází k překrývání aktivit, a to jednoduchým vzájemným porovnáním sbírkových plánů. Tato skutečnost opět vyzdvihuje potřebu zveřejňovat sbírkové plány. Omezení v tomto směru je jen jediné: finanční kapitola plánu by zřejmě neměla být přístupná každému.)

Z těchto důvodů neustále vzrůstá počet muzeí, která své sbírkové plány zpracovávají. I když ještě zdaleka ne všechna muzea se této činnosti věnují, většina profesionálních institucí v tomto směru již dost pokročila. Kromě toho se v poslední době začíná šířit i nová tendence – některé skupiny muzeí mapují své sbírky společně. Tímto společným popisem srovnatelných sbírek lze snadno odhalit jak duplikace, tak také případné mezery a jejich dolaďování je proto lepší.

Instituce vlastnící sbírky lékařských nástrojů a pomůcek uložily nedávno své kolekce do společné databáze. Tak se podařilo zjistit množství duplikací, na jejichž základě bylo možno rozhodnout, že se medicínské sbírky zredukuje o celou třetinu; tak bylo možno vyřadit tisíce předmětů. Tento postup je dobrým příkladem implementace sbírkového plánu na celostátní úrovni, tj. na makroúrovni.

Takové dolaďování sbírek je velmi důležité i proto, že zvyšuje naději na možnost získání finančních prostředků z různých zdrojů, které jsou však celkově stále omezenější. Ti, kdo o přidělování dotací rozhodují, chtějí, aby podporovaná sbírka měla unikátní charakter, a naopak nestojí o financování sbírek, které se vyskytují i na jiných místech.

Etnografická muzea spolupracují stejným způsobem a dokonce si již vytvořila i společný akviziční fond. Zdá se také, že zanedlouho sladí své postupy při správě sbírek i muzea přírodovědná. Přístup těchto oborů muzejní práce se zdá být docela slibný, a to zejména proto, že jejich sbírky mnohdy obsahují srovnatelné předměty či kolekce.

Na závěr lze konstatovat, že stále roste počet holandských muzeí, která zpracovávají sbírkový plán. Tzv. plán Delta přesvědčil muzea o tom, že vypracování sbírkového plánu je nezbytným předpokladem pro koncepční péči o sbírky a sbírkovou činnost. V Holandsku se čím dál častěji automaticky předpokládá, že muzeum, které je odborně na výši, musí mít sbírkový plán. Vzhledem k tomu, že stále větší počet muzeí již sbírkové plány k dispozici má, lze dosáhnout dohody o tom, kdo bude co sbírat a kdo zaměří svou péči na určitý typ sbírkových předmětů. Vzájemné obsahové sladování sbírek je nyní významným předmětem diskuse ve všech holandských muzeích.

Frank Bergevoet (35)

Je historik umění, od roku 1991 pracuje jako vládní konzultant pro muzea při Nizozemském institutu kulturního dědictví. Působí celostátně a má tak široký přehled o muzejní problematice. Specializuje se na management sbírek, sbírkové plány, kulturně historickou hodnotu sbírek, vyřazování předmětů ze sbírek, statistiku sbírek a universitní sbírky.

Strategický management a správa sbírek

Marie-Christine van der Sman, ředitelka Národního muzea knihy v Haagu

Úvod

Všechna muzea mají problémy se sbírkami – jako například Národní muzeum knihy v Haagu, které má sbírku čítající 550.000 položek: stará sbírka obsahuje 350 středověkých rukopisů, 1.500 prvotisků, 20.000 starých tisků, 20.000 kronik (archívů), 330.000 ex libris a 170.000 moderních a uměleckých knih (od roku 1850); dále 10.000 rytin, obrazů, starožitností a nábytku. Samozřejmě, téměř každý ze zde přítomných může předložit podobné číslo týkající se počtu sbírkových předmětů ve sbírce svého muzea. Aby se toto nesmírné množství sbírkových předmětů zachovalo, je zapotřebí dobré strategie, vytyčené ředitelem a pracovníky muzea. Museum knihy stále pracuje na záchranném projektu (plán Delta) a nové skladovací prostory budou dokončeny v září roku 2001.

Sbírkový plán integrovaný do koncepce muzea

Především je tu „sbírkový plán“. Jedná se o mnohem více než popis celé sbírky. Je součástí celkové koncepce muzea. Dobrý plán popisuje koncepční přístup muzea ve vztahu ke sbírce. Předpokládá se, že sbírkový plán budou využívat pracovníci muzea, politikové, veřejnost, kolegové, kteří si chtějí zapůjčit sbírkové předměty, lidé, kteří chtějí muzeu odkázat nějaký majetek nebo poskytnout předměty formou zápujčky nebo daru, a instituce nebo společnosti, které chtějí muzejní projekty financovat.

V Nizozemí musí všichni ředitelé státních muzeí formulovat celkovou koncepci práce své instituce vždy na následující čtyři roky. Já nyní (tj. v červenci 1999 – pozn. ed.) připravuji koncepční plán na léta 2001 až 2004. Schválení této koncepce zajistí muzeu určitou sumu peněz na další roky. Tento systém čtyřletého financování započal v roce 1995, kdy se naše muzeum – stejně jako dalších 25 státních muzeí – stalo nezávislým na státu.

Koncepce práce muzea a strategický program sestává z „formulace poslání“ muzea (hlavní cíl), popisu úkolů muzea a přesné charakteristiky jeho návštěvníků. Strategický program se zpracovává pro následující oblasti:

- 1) aktivity pro veřejnost (výstavy a kulturně-výchovná činnost);
- 2) péče o sbírky;
- 3) vědecko-výzkumná práce (výzkumné projekty odvíjející se od sbírky nebo výzkum před výstavou);
- 4) ekonomika a management (včetně finančních a personálních záležitostí).

Strategie: interní a externí

Je důležité, aby do čtyřletého programu byla začleněna i péče o sbírky: je nutné nejen vysvětlovat politikům, proč je péče o muzejní sbírky důležitá a jaké jsou sbírkové záměry muzea v nejbližší budoucnosti; je také důležité probrat se zaměstnanci význam muzejních sbírek v kontextu celé koncepce muzejní práce. Je to velmi důležité, protože všechny aktivity v muzeu musejí být se sbírkami spojeny.

Pro vnější svět je vyvážený a dobře vybudovaný sbírkový plán vizitkou muzea: budí důvěru a je velmi profesionální, a to nejen na pohled. Vláda a další při-

spěvatelé vyžadují sbírkové plány, když chtějí podrobnější informace o muzeu. Fundraising je mimořádně důležitý. To je pro ředitele často bezprostřední pohnutkou ke zpracování plánu. Takový plán často vzniká pod velkým časovým tlakem. Je to škoda, protože probrat celý plán se všemi pracovníky muzea si vyžádá spoustu času, přičemž je užitečné i zformulovat cíle budování muzejních sbírek. Například:

- 1) Můžeme sbírky popsat (rozsah, obsah, nedostatky)?
- 2) Jsou v oblasti evidence, dokumentace, péče o sbírky a restaurování nedostatky?
- 3) Můžeme formulovat kriteria pro získávání nebo vyřazování sbírkových předmětů?
- 4) Které sbírky potřebují vědecké zpracování?
- 5) Jakým způsobem poskytujeme veřejnosti informace o našich sbírkách: prostřednictvím dlouhodobých a krátkodobých výstav, tvorbou automatizovaných katalogů a jejich prezentací na internetu, apod.?

Každý sbírkový plán má pět kapitol¹:

- 1) Obecná (poslání muzea, místo muzea ve společnosti)
- 2) Popis sbírek (historie, různé části sbírek, původ, vlastnictví, kulturní hodnota, klíčová nebo ústřední sbírka)
- 3) Evidence sbírek (rozsah, evidence, dokumentace)
- 4) Péče o sbírky (pasivní a aktivní konzervování/restaurování, využití sbírek – např. jako zápujčky)
- 5) Informace o sbírkách (akvizice, selekce a vyřazování).

Je důležité písemně zaznamenat nejen koncepci, ale také konkrétní realizaci plánu, program jednotlivých kroků, harmonogram a rozpis pracovníků, kteří se na něm budou podílet. Především je však nutné stanovit realistický plán, který bude mít u pracovníků muzea podporu.

Strategie: jak uvést zásady managementu sbírek do organizace práce muzea

První krok: Ustanovte pracovní skupinu angažovaných pracovníků, která zpracuje sbírkový plán. Je důležité, aby se pracovníci s tímto úkolem ztotožnili; **dejte jim pocit, že si svůj plán tvoří sami.** Během první (celodenní) schůzky, na které dochází k „brainstormingu“ (burza myšlenek a nápadů), musíte probrat poslání muzea a cíle, které muzeum v blízké budoucnosti má. Formulujte úlohu muzea ve společnosti. Zpracujte společně analýzu SWOT (popis silných a slabých stránek organizace, příležitostí a rizik). Pokuste se definovat cílovou skupinu vašich návštěvníků.

Druhý krok: Požádejte kurátory a všechny, kdo se o sbírky starají, aby své sbírky popsali. Prodiskutujte, která součást sbírky je ústřední nebo klíčová. To může být obtížné a složité. Někdy musíte brát v úvahu dvě sbírky (v našem muzeu jsou dvě hlavní sbírky: staré a novodobé knihy).

¹ Zde vycházíme z „Příručky pro vypracování sbírkového plánu“, vydané de Stichting Landelijk Contact van Museumconsulenten en Instituut Collectie Nederland. Tilburg/Amsterdam, 1998.

z vojenských a výzkumných expedic. Lze pouze říci, že soubor všech těchto akvizic nebyl veden žádným jasným sběratelským záměrem nebo plánem. Kurátoři odjížděli do zámorí studovat cizí etnika a posléze přiváželi zpět takřka vše, co se jim zamlouvalo, evidentně bez ohledu na to, co již sbírka obsahovala z minulosti. V roce 1988 mělo muzeum na starosti asi 180.000 sbírkových předmětů. Největší část sbírky pocházela z Japonska, Indonésie, Oceánie a Jižní Ameriky. Jednalo se většinou o jemné a křehké artefakty mimoevropských kultur, vyrobené z rozličných materiálů, jako např. kov, hlína, kámen, kost, kůže, peří, papír, textilie a dřevo.

V roce 1937 se muzeum přestěhovalo do bývalé nemocnice. Sběrka byla uložena v podkroví a ve sklepech. Podkrovní skladovací prostory byly suché a prašné, zatímco podmínky ve sklepních depozitářích byly hrozné – vlhko a plíseň. Bylo to způsobeno zbytky starého městského vodního příkopu, který obklopuje budovu muzea.

Do tohoto muzea jsem nastoupil v roce 1990. Byl jsem zaměstnán jako koordinátor pro počítačovou evidenci sbírky. V téže době ministerstvo požádalo muzeum, aby vypracovalo odhad nákladů na řešení nedostatků v péči o sbírky. Náklady na nové skladovací prostory, mzdy, materiál a vybavení přesáhly částku 60 milionů guldenů. V prvé řadě bylo třeba renovovat podkrovní skladovací prostory formou jakési konstrukce „krabice v krabici“ s bezprašnou klimatizací. V té bylo třeba ochránit sbírky před denním světlem a ultrafialovými paprsky. Předměty měly být uloženy v nových kovových regálech a zásuvkách, a kde bylo třeba, zpevněny stabilními podpěrami. Bylo nutné provést personální reorganizaci, přičemž za správu sbírek mělo odpovídat nově zřízené oddělení. Byl navržen a rozpracován strategický plán.

Ve spolupráci s místním úřadem práce a správou sociální péče dostala skupina dlouhodobě nezaměstnaných antropologů na čtyři roky práci, která spočívala v počítačové zpracování stávajících, rukou psaných inventurních karet. S kurátory jsme konzultovali pouze v případě, kdy bylo nutné získat konkrétní informace, týkající se interní struktury sbírek. Poté byl vybudován a uveden do provozu první skladovací prostor v podkroví. Tehdy muzeum přijalo druhou skupinu nezaměstnaných – kritériem výběru byl odpovědný a profesionální vztah ke sbírkovým předmětům. Byli mezi nimi učitel, dámská kadeřnice, malíř pokojů, zahradník, prostě obyčejní lidé z ulice. Jejich úkolem bylo očistit, označit, vyfotografovat a nově uložit sbírky. Proto absolvovali kurzy manipulace s muzejními předměty, jejich balení a vybalování, skladování a údržby. Pro vedení těchto kurzů a dohled nad manipulací se sbírkovými předměty byla po dobu trvání projektu zaměstnána skupina deseti profesionálních restaurátorů. Ti učili pracovníky, jak a kdy předměty čistit – a kdy ne. V průběhu tohoto školení byl pracovní tým asi dvacet až třiceti lidí na místě vyškolen ve všech oblastech pasivní péče o sbírky a hlavních nebezpečí, vyplývajících ze změny klimatu a světla. Byli také proškoleni v tom, jak rozeznat jakoukoli formu činnosti hmyzích škůdců. Sociální úřad financoval jejich platy pouze během prvního roku, a tak jim muzeum nabídlo termínovanou smlouvu do konce roku 1996, financovanou z fondů plánu Delta.

Rád bych vám nyní ukázal, jak tato práce proběhla. Z bývalé skladovací místnosti v podkroví byl vytvořen rozlehlý, uspořádaný depozitář. Předměty přemístěné z původního skladovacího prostoru sem byly přeneseny a rozloženy na stole, kde zkušení restaurátoři navrhli muzejním technikům možné způsoby čištění a uskladnění. Zaprášené artefakty se čistily pomocí jemných štětců a vysavačů s nastavitelnou rychlostí, vybavených speciálními filtry. Pokud to situace vyžadovala, používali pracovníci ochranné oděvy, rukavice a masky s filtry.

Sbírková databáze umožňuje vytisknout pro každý jednotlivý předmět kartotéční štítek, který obsahuje inventurní číslo (které je také vyjádřeno čárovým kódem), kulturní region, z něhož pochází, a název objektu. Druhý čárový kód mu přiděluje druhé číslo, a to v chronologickém pořadí. Když je předmět u konzervátorů, je štítek vyřazen z inventáře a přiřazen k předmětu. Spolu s čárovým kódem je pořízen snímek a uložen na CD-ROM. Tato obrazová databáze je konvertována do textové databáze a tak dává kurátorům širokou škálu nových výzkumných možností. Pro předměty samotné to také znamená pokrok. Badatel již nemusí chodit do depozitáře, kde mu dříve rukama prošlo několik předmětů, než našel ten pravý. Může jen procházet databází v počítači a vyhledávat znovu další a další předměty, aniž by se jich vůbec dotýkal a tak negativním způsobem působil na jejich životnost. Po vyfotografování byl každý předmět připraven k uskladnění – s podložkami a dalšími podpěrami, bylo-li to potřeba. Takovým způsobem se podařilo uskladnit japonské a čínské sbírky, čítající 28.000 položek. Takový výkon si zasloužil oslavu a lidé, kteří jej provedli, obdrželi diplom kvalifikovaného muzejního technického pracovníka z rukou ředitele Státní restaurátorské školy v Amsterdamu.

Sklepní prostory nebylo možné žádným způsobem upravit na depozitáře, které by odpovídaly přísným kritériím plánu Delta. A tak byla místo nákladné rekonstrukce využita čtyři skladiště ve vzdálenosti asi 40 km od Leydenu, která se uvolnila v roce 1994. Zde jsme dostali k dispozici celkem 4.000 čtverečních metrů skladovací plochy. Bylo třeba předělat izolaci a klimatizaci, aby se z nich staly muzejní depozitáře v pravém slova smyslu. A tak nově kvalifikované muzejní techniky čekala nová práce – zabalit sbírkové předměty pro transport po hrbolatých cestách k uskladnění na detašované pracovišti. Předměty náchylné k napadení hmyzími škůdci byly ošetřeny kyslíčnickem uhličitým. Na místě pak bylo opět zřízeno přijímací pracoviště a byl proveden tentýž proces čištění a opětovného uskladnění. Tato práce doposud neskončila.

Aktivita plánu Delta ve státních muzeích byly proveditelné jen díky několika příznivým faktorům. Za prvé – financující úřad (vláda) rozpoznal nutnost vypořádat se s nedostatky. Za druhé – muzejní pracovníci byli ochotni přiznat, že nejsou schopni zvládnout tento úkol vlastními silami, a za tím účelem proběhla personální reorganizace v kombinaci s nově přichozími externisty. A za třetí – bylo možné zkombinovat tyto faktory s možností využít registrované nezaměstnané z Leydenu. Ve skutečnosti posílili tuto skupinu nyní již velice zkušených muzejních techniků i lidé ze vzdálenějších míst, dokonce i dobrovolníci. Bez nich by veškeré naše plány zůstaly bezzubé, a proto právě jim patří uznání za jejich zásluhu.

Po určité době, když se i nestátní muzea začala dožadovat, aby došlo i na ně, muselo ministerstvo samozřejmě čelit vážnému rozpočtovému problému. Ostatní muzea, která chtěla peníze z plánu Delta ve druhé fázi, dostala příležitost o ně požádat za předpokladu splnění tří podmínek:

1. Evidence sbírek by měla být v pořádku, na úrovni dostupných základních dat o každém předmětu: co je to, kde se to nachází a kdo je vlastníkem.
2. Skladovací prostory by měly mít vhodné prostředí pro muzejní sbírky, které v nich budou uloženy.
3. Muzeum má mít zpracovaný sbírkový plán.

Většina muzeí měla se splněním těchto požadavků problémy, a tak se na ně v mnoha případech nedostalo.

Plán Delta byl finančně velice náročný. V publikovaném souhrnu se dočtete údaje o 21 muzeích pod správou ministerstva kultury, o dalších více než

500 muzeích, o státních archivech, o okresních a městských archivech, o památnících, o Archeologickém ústavu a o některých hodnotných architektonických památkách. To však není zdaleka vše. V rámci plánu Delta směřovaly všechny snahy především na preventivní restaurátorskou péči. Aktivní konzervace mnoha předmětů, a v některých případech dokonce jejich restaurování, si vyžádá ještě spoustu času i peněz, než bude možné považovat všechny problémy, odhalené Nejvyšším kontrolním úřadem a pozdějšími výsledky vyhodnocení stavu, za vyřešené. Vzhledem k našim rozsáhlým sbírkám nás tento úkol bude provázet ještě dlouho do příštího století. Doufáme, že i budoucí politici v parlamentu budou nadále vnímaví k potřebě podpory plánu Delta, dokud se všechny naše nedostatky nestanou minulostí.

Jan A. Buijse, Bsc (63)

Od roku 1995 je ředitelem Královského nizozemského vojenského muzea, absolventem Královské námořní školy a důstojnických kurzů při Královské vojenské policii. Od roku 1976 byl odborným pracovníkem v různých muzeích: Zee-landské biologické muzeum, Nizozemské královské námořní muzeum v Rotterdamu, Národní etnologické muzeum, kde byl vedoucím oddělení sbírek (1992–95). V letech 1990–95 působil současně jako koordinátor plánu Delta pro záchranu kulturního dědictví v Nizozemí.

PŘÍRUČKA PRO VYPRACOVÁNÍ SBÍRKOVÉHO PLÁNU

Vydal de Stichting Landelijk Contact van Museumconsulenten en Instituut Collectie Nederland.
Tilburg/Amsterdam, 1998, ISBN 90-802214-8-1.

PROČ TENTO NÁVOD?

Nizozemí je „země sbírek“. To vyplývá z velkého množství muzeí v této zemi. Mimo jiné díky nárůstu počtu muzeí a rozsahu sbírek se muzejnictví v posledních desetiletích rychlým tempem zprofesionalizovalo. K profesionálnímu způsobu péče o sbírky patří odpovědné zacházení s jednotlivými sbírkovými předměty, přehledný systém evidence sbírky a ... *sbírkový plán*.

Sbírkový plán je nezbytným pomocným prostředkem pro řízení sbírek. Znamená rozšíření znalostí muzea o vlastních sbírkách a poskytuje jasný přehled o jejich struktuře pro rozvoj dalšího řízení.

Muzea a jejich sbírky se od sebe navzájem liší, nejen objemem, ale také druhem. Rozlišujeme velká, střední a malá muzea, a v rámci toho například umělecko historická, přírodopisná, kulturně historická, národopisná a technická muzea. I způsob řízení sbírek může být velmi rozdílný. To znamená, že podat obecné doporučení pro tvorbu sbírkového plánu není jednoduchou záležitostí. Základní principy sbírkového plánu jsou však pro všechna muzea stejné. Proto obsahuje tento návod záhybné body pro každého a každé muzeum si v praxi tyto body vyplní vlastním způsobem. Není také nezbytné zahrnout všechny body, uvedené v tomto textu, do sbírkového plánu každého muzea. Návod je pojímán jako osnova pro zpracování sbírkového plánu.²

CO JE TO SBÍRKOVÝ PLÁN?

Pojem sbírkový plán (nebo plán správy sbírky, ale my upřednostňujeme pojem sbírkový plán) byl zaveden při zahájení *plánu Delta pro péči o kulturní dědictví*. Pojem byl v roce 1990 zaveden tehdejšími nizozemskými ministry vzdělávání, zdravotnictví a kultury (WVC). Odtud jej poté převzaly různé instituce a často si jej vysvětlovaly vlastním způsobem. Neexistuje tudíž žádná jednoznačná definice sbírkového plánu, v průběhu let však došlo v praxi ke sjednocení názoru na to, jak má sbírkový plán vypadat.

Sbírkový plán je prostředkem pro získání přehledu o složení a významu muzejní sbírky.

Dobrý sbírkový plán je více než jen popis sbírky. Udává také, jaké jsou záměry vedení muzea ve vztahu ke sbírce: *management sbírky*. Sbírkový plán je tedy součástí *strategického plánu instituce*.

Strategický plán muzea pojednává o obecných záležitostech, např. financování, řízení a personálních otázkách, ale také o péči o sbírky. Ústředním tématem sbírkového plánu jsou sbírky: probírají se zde hlediska složení sbírek, jejich historie, využití a správa.

V tomto návodu se budeme věnovat různým tématům, která mohou být ve sbírkovém plánu zahrnuta, a ukončíme jej rozvržením postupu, jenž můžeme

² Nizozemským kolegům je v případě dalších nejasností při vypracovávání sbírkového plánu poskytována poradenská služba oblastního konzultanta pro muzea nebo oddělení poradenství a průzkumu Institutu nizozemských sbírek (Instituut Collectie Nederland).

použít při sestavování sbírkového plánu. Nejdříve však krátké pojednání o smyslu sbírkového plánu a možnostech jeho uplatnění.

ÚČEL A CÍLOVÁ SKUPINA

Cílem sbírkového plánu je popsat řízení muzejní práce ve vztahu k jednotlivé sbírce a rozpracovat konkrétní kroky pro optimalizaci managementu sbírek. Sbírkový plán je určen jak pro vedoucí a řadové pracovníky muzea (kurátory, restaurátory atp.), tak pro veřejnost, žadatele o zápůjčky, zůstavitele, dárce sbírkových předmětů i finančních prostředků. Vyvážený, dobře prezentovaný sbírkový plán je pro okolní svět vizitkou muzea: vzbuzuje důvěru a vyznačuje profesionálnímu. Orgány státní správy a poskytovatelé dotací v Holandsku kladou stále větší důraz na to, aby si muzea takový sbírkový plán vypracovala, protože v něm mohou nalézt pro ně důležité informace, například při rozhodování o poskytnutí dotace.³

Často tvoří tyto důvody konkrétní záminku k sestavení sbírkového plánu. Sbírkový plán se v takových případech často vypracovává ve velké časové tísní a výsledek je právě z tohoto důvodu nedostačující. Proto je důležité, abychom se dívali dál, než jen k momentálnímu tlaku okolností, a abychom zvážili, jaký význam může mít sbírkový plán pro muzeum.

Dochází k velkým časovým ztrátám při údržbě sbírek nebo jejich evidenci, což může být pomocí sbírkového plánu přesněji zmapováno? Chce mít muzeum lepší přehled o složení vlastních sbírek, jsou žádána přesnější a jasnější kritéria pro získávání a výběr sbírkových předmětů?

CO OBSAHUJE SBÍRKOVÝ PLÁN?

* Sbírkový plán nás vede k zamyšlení nad posláním muzea. Možná se ukáže, že je pro muzeum lépe, aby vzhledem ke druhu dostupného materiálu své cíle upravilo.

* Sbírkový plán poskytuje přehled o struktuře sbírek a významu jednotlivých dílčích sbírek. Objasňuje, kde jsou největší nedostatky sbírek a čemu musí být dána priorita **při managementu sbírek**, ale také, u kterých sbírkových předmětů lze uvažovat o vyřazení.

* Sbírkový plán napomáhá **definování situace** muzea a jeho sbírek ve vztahu k příbuzným muzeím. Poskytuje spojovací body pro vzájemné **sladění uvnitř i vně instituce** v oblasti tvorby sbírek a prezentačních aktivit.

* Sbírkový plán usnadňuje **provádění zápůjček**. Výměnou sbírkových plánů mohou kolegiální instituce navzájem získat lepší přehled o složení svých sbírek.

* Sbírkový plán napomáhá určení **režimu sbírkových předmětů**: které předměty patří do stálé expozice, které budou vystavovány jen čas od času a které musí být trvale uloženy v depozitáři. Tak je možné určit, jak velký výstavní a depozitární prostor je zapotřebí a které priority je třeba volit při managementu konzervačních a restaurátorských prací.

* Sbírkový plán udává, u kterých součástí sbírky se požaduje **podrobnější stupeň evidence, dokumenta-**

³ V Nizozemí je sbírkový plán velmi důležitý i pro zápis v *Rejstříku muzeí*.

ce nebo průzkum. To může sloužit jako základ pro sestavení dílčích plánů, jako je plán zpracování evidence sbírek nebo plán průzkumu a dokumentace sbírkových předmětů.

* Sbírkový plán usnadňuje stanovení priorit v oblasti konzervace a restaurování.

Informace, které má sbírkový plán obsahovat, musí být uspořádány podle pěti jmenovatelů:

1. obecně
2. popis sbírky
3. evidence sbírky
4. údržba a správa sbírky
5. tvorba sbírky

Tyto jmenovatele je možné použít jako tituly pro jednotlivé kapitoly. Každá kapitola může být dále rozdělena do menších oddílů. Na specifické situaci sbírky potom závisí, které body musí být v plánu zahrnuty – ne vše je potřeba obsáhle probírat.

Je dobré si vždy uvědomit, že sbírkový plán nemá pojednávat pouze o řízení, ale také o jeho *provádění*. Tedy nejen o tom, co muzeum chce, ale také o tom, *jak a v jakém termínu* chce dílčí plány realizovat. Nakolik podrobně chcete tyto plány zahrnout do sbírkového plánu, zase závisí na míře zpracování dílčích plánů (plán evidence sbírek, plán péče o sbírky apod.). Příliš mnoho detailů ve sbírkovém plánu může mít za následek nezřetelnost jeho hlavních linií.

OBCENĚ

A) POSLÁNÍ MUZEA

Popis poslání muzea tvoří dobré východisko pro tvorbu sbírkového plánu. Zpracování sbírkového plánu může být důvodem, abychom si (znovu) uvědomili poslání muzea. Je možné, že to ještě nebylo nikdy jasně řečeno či zveřejněno, nebo že v minulosti formulované cíle již dnes neplatí. Definice muzea podle ICOM může sloužit jako základ pro definici našeho vlastního poslání muzea: „*Muzeum je stálá nezisková organizace sloužící veřejnosti a rozvoji společnosti, která se věnuje sbírkotvorné činnosti, péči o sbírky, vědecko-výzkumné práci a interpretaci materiálních výsledků lidské činnosti a životního prostředí pro účely studia, výchovy a zába-
vy.*“

Příkladem takto definovaného muzejního poslání je citát z materiálu Nadace muzea nizozemské armády a zbraní generála Hoefera v Delftu: „*Armádní muzeum chce svou sbírkou nyní i v budoucnosti poskytovat reprezentativní obraz všeobecné historie nizozemských ozbrojených sil (tzn. nizozemské armády – pozn. ed.) jako součásti vojenské historie Nizozemí v nizozemském i mezinárodním kontextu. Tím klade základy pro výzkum, péči o sbírku a její další rozvoj. Muzeum chce přitom také věnovat pozornost vojákovi jako jednotlivci.*“

Dalším příkladem definice poslání je Nadace historického muzea „Starý dům“ v Zoetermeeru: „*Nadace historického muzea „Starý dům“ existuje za účelem zachování hmotného i nehmotného dědictví města Zoetermeer. Znamená to, že muzeum se zaměřuje na historii, kořeny a identitu města pro potřeby jeho obyvatel a na druhém místě i pro veřejnost mimo město. V praxi to znamená, že se Nadace zabývá péčí o sbírky, jejich správou, rozvojem a výzkumem; v neposlední řadě pak také jejich prezentací a vystavováním, jakož i provozováním muzea jako oborového odvětví.*“

Obecně lze říci, že definice muzejního poslání obsahuje, jak je na výše uvedených příkladech zřejmé, dvě složky:

1. Sbírkový profil daného muzea

Při popisu sbírkových oblastí myslíte na hlavní témata, zeměpisnou oblast a období, kterého se sbírky týkají. Často se jedná o více než jedno téma, oblast nebo období. V tom případě je dobré vycházet ze *základu sbírek* (části sbírek, které určují tvář muzea).

2. Muzejní aktivity

Pojmy „sbírkotvorná činnost, uchovávání sbírek, výstavní činnost, vědecko-výzkumná činnost a prezentace“ se objevují prakticky ve všech definicích muzejního poslání. A to oprávněně, protože to jsou *základní úlohy* muzea. Obecně vzato, budou tyto pojmy také vhodné pro popis poslání muzea.

B) STANOVENÍ POZICE

Stanovení pozice je vlastně marketingový pojem. Většinou se používá v souvislosti s řízením muzea ve vztahu k veřejnosti. Stanovení pozice udává, ke kterým cílovým skupinám se muzeum obrací a jaké místo zaujímá na trhu turistiky. Přesto však souvisí stanovení pozice i se samotnými sbírkami: muzeum odvozuje své právo na existenci a identitu z velké části ze sbírek samých. Proto je také důležité porovnat sbírku, management sbírky a definici poslání vlastního muzea s kolegiálními institucemi, které mají podobné sbírky. V jakém poměru jsou vaše muzejní sbírky ke sbírkám ostatních muzeí? Jaké jsou rozdíly a shody v objemu, složení, kulturně-historické hodnotě a využití sbírek? Do jaké míry se liší poslání vašeho muzea od definic ostatních muzeí? V čem spočívají rozdíly a shody v managementu sbírek?

Je důležité vypracovat jasnou, realistickou vizi vlastní pozice. Jasné stanovení pozice znamená, že si je muzeum vědomo svých silných stránek a že se jimi také co nejvíce profiluje. Aby toho dosáhlo, bude třeba upravit mnohé v managementu sbírek. Možná, že se při vypracovávání sbírkového plánu ukáže, že je třeba profil muzea v určitých bodech změnit. Toto konstatování může následně ovlivnit priority, které jsou obsaženy ve sbírkovém plánu.

POPIS SBÍREK

A) HISTORIE SBÍREK

Do sbírkového plánu patří také krátké pojednání o vlastní *historii sbírek*. Jak byly sbírky založeny a kým? Kdy byly sbírky přijaty do muzea? Zajímavé je také, proč byly sbírky založeny. V mnoha případech budou původní záměry sběratelů jiné, než je současné poslání muzea. Přesto je důležité tyto původní záměry znát. Předmět, který se dnes vlastně nehodí do profilu sbírek, může být přesto třeba vhodné zachovat – například proto, že byl v minulosti získán ze specifických důvodů, nebo že se hodí do jejich historického složení. Tyto údaje mohou hrát svou úlohu při určování kulturně-historické hodnoty sbírkového předmětu a při případném dalším výběru. Dále mohou být důležité darovací podmínky a jiné právní záležitosti v případech, kdy muzeum zvažuje vyřazení příslušného sbírkového předmětu. Znalost a pochopení minulosti muzea a sbírek mohou – krátce řečeno – přispět k lepšímu managementu sbírek.

B) JEDNOTLIVÉ DÍLČÍ SBÍRKY

Popis sbírky je základem sbírkového plánu a bude dále obsáhle probírán. Možnost přehledu slož-

ní sbírek je totiž důležitým cílem sbírkového plánu. Nejlepší způsob dosažení tohoto cíle je rozdělení sbírky do přehledných, zvladatelných *dílčích sbírek* podle definované identity muzea. Dílčí sbírka je soubor sbírkových předmětů, které spolu navzájem souvisejí, a to způsobem, který je třeba podrobněji popsat. Při identifikaci dílčích sbírek je třeba se ptát, které skupiny sbírkových předmětů v muzeu tvoří logický celek. Přitom může být pomocným prostředkem stávající systém evidence.

Obecná kulturně historická muzea, která pracují ve svých evidenčních systémech s kategoriemi *Art and Architecture of Chenhall (AAT)*⁴, mohou vzít tento pojmový tezaurus jako východisko. Sbírkový plán mohou být rozděleny také podle období, místa a tématu. **Chronologie** hraje svou roli v případě, kdy se sbírky rozpadají do období, např. prehistorie, středověk a novodobá historie. **Geografie** přichází v úvahu, pokud je možné sbírky rozdělit podle různých oblastí, např. různá sídla, oblasti nebo biotopy ve vlastní obci, regionu, provincii nebo v různých zemích. **Tématické** pojetí se používá, pokud jsou východiskem obecné pojmy typu: „řemesla a průmysl, církevní život, řízení, sociální péče“ apod. Tyto kategorie mohou být ostatně použity současně. Například u „inventáře koloniálu, okolo roku 1880, ve vesnici v jižním Veluwe“ je možné provést různá rozdělení. V praxi se ukáže, jaké rozdělení je nejpraktičtější a nejlépe použitelné.

Muzea s odděleními různého druhu mohou pracovat s různými strukturami sbírkového plánu; oddělení historie vyžaduje jiné rozdělení než oddělení umění. Ve velkých muzeích mohou kurátoři vypracovávat sbírkový plán společně, přičemž každý kurátor určí dílčí sbírky ve svém oddělení. Často je ostatně sladění kategorizace s muzei podobného zaměření důležitější než sladění kategorizace v rámci jednotlivých oddělení vlastního muzea.

Ve sbírkovém plánu je nejpraktičtější takové rozdělení do dílčích sbírek, které se co nejvíce shoduje s rozdělením sbírek muzeí stejného druhu. Umožňuje to snadno srovnávat sbírkové plány navzájem, pokud jsou veřejně přístupné. Muzea tak mají navíc možnost lépe sladit svůj management sbírek, aby se předešlo rozsáhlému překrývání sbírek a uchovávání podobných sbírkových předmětů na různých místech. Uspadňuje se tím také provádění zápůjček.

C) PŮVOD A VLASTNICTVÍ

Sbírkový plán může také dát odpověď na otázku *původu* a současného *druhu vlastnictví* dílčích sbírek. Je totiž důležité vědět, do jaké míry jsou muzea oprávněna k provádění zápůjček sbírkových předmětů, jejich vystavování, přemísťování, konzervování nebo vyřazování.

Zřizovatelé a další poskytovatelé finančních prostředků, sdružení přátel muzeí a dárci si mohou klást podmínky ve vztahu ke sbírkovým předmětům, které muzeu věnovali, nebo které byly s jejich podporou získány

⁴ AAT je hierarchicky strukturovaný výkladový slovník pojmů z oblasti umění a architektury. Je výbornou pomůckou mj. pro volbu správné terminologie při dokumentaci sbírek. Má jednu zcela zásadní nevýhodu – není česky. Kvalitní překlad do češtiny by představoval obrovskou vysoce odbornou práci. Na internetu jej můžete nalézt na následující adrese: http://shiva.pub.getty.edu/aat_browser/. (Za informace děkujeme oddělení informací Moravského zemského muzea v Brně.)

kány nebo restaurovány, i když je muzeum jejich zákonným správcem. V mnoha případech je obtížné určit u dílčí sbírky původ a druh vlastnictví, protože může být pro každý sbírkový předmět jiný. Nutnost zahrnout údaje o původu a vlastnických poměrech do sbírkového plánu bude u každého případu odlišná.

Je rozumné uvědomit si při sestavování plánu sbírky, jaké dlouhodobé zápůjčky má muzeum u ostatních podobných institucí. Sbírkové předměty, které se zapůjčují na dlouhou dobu, zůstávají ve správě muzea a patří tedy stále do jeho sbírek. Je také dobré uvědomit si, které sbírkové předměty nebo dílčí sbírky má muzeum v dlouhodobé výpůjčce od podobných institucí. Tyto předměty sice oficiálně nepatří do vlastních sbírek, ale z praktických důvodů musí být v plánu sbírky uvedeny.

D) KULTURNĚ HISTORICKÁ HODNOTA

Stanovení *kulturně historické hodnoty* každé jednotlivé dílčí sbírky je možná tou nejobtížnější součástí přípravy plánu sbírky. Kulturně historická hodnota je totiž relativní, protože je mimo jiné závislá na kontextu, ve kterém se předmět sleduje, dostupnosti informací, duchu doby, osobním vkusu i názorech muzejního týmu. Tyto faktory jsou samozřejmě proměnné. Správci muzejních sbírek mají často tendenci odhadovat hodnotu své sbírky výše než jejich kolegové nebo vnější subjekty. To je také pochopitelné: znají svou sbírku nejlépe, dotýkají se těchto předmětů denně a jsou s nimi osobně svázáni.

Je důležité usilovat při stanovení kulturně historické hodnoty o co nejvyšší stupeň objektivity. Doporučuje se sledovat sbírky také z *globálního hlediska*.⁵ Z tohoto zorného úhlu může mít sbírkový předmět nebo dílčí sbírka pro jednotlivé muzeum velký význam, ale přesto dosáhne nízkého ohodnocení v kontextu celostátních sbírek. Například proto, že se v jiných institucích nacházejí srovnatelné nebo kvalitativně lepší předměty. Čím realističtěji posuzujete sbírky, tím lépe můžete třetím osobám, např. poskytovatelům dotací, vysvětlit, které složky vaší sbírky jsou *skutečně* mimořádné a proč.

Odpovědné stanovení kulturně-historické hodnoty si vyžaduje studii s využitím vědeckých publikací, archivního materiálu a externích odborníků.⁶ Často však chybí čas na hloubkový průzkum. Může dojít také k tomu, že nebudou k dispozici žádné relevantní informace nebo jich bude jen málo. Přesto nesmí ve sbírkovém plánu chybět posudky kulturně-historické hodnoty dílčích sbírek. V nouzi je možné vystačit s povšechným hodnocením.⁷

⁵ V Holandsku byl zaveden pojem *Sbírkový Nizozemí*, který znamená, že objekty patřící do veřejných muzejních sbírek v Nizozemí budou nahlíženy co nejvíce jako jeden celek. V České republice byla v roce 1999 zpracována analýza sbírkových fondů v ČR, která slouží právě ke zhodnocení jednotlivých sbírkových fondů našich muzeí (vydala AMG v Muzejních obzorech 2/1999).

⁶ V Nizozemí mohou muzejní pracovníci např. využít služeb oblastních muzejních konzultantů nebo oddělení pro řízení kultury ICN.

⁷ V Nizozemí se doporučuje kulturně historickou hodnotu dílčích sbírek nebo sbírkových předmětů vyjádřit v kategoriích, které jsou používány v rámci plánu Delta

E) STANOVENÍ ZÁKLADU SBÍREK

Základem sbírek je – krátce řečeno – ta část sbírek, která určuje tvář muzea. Zaměření, poslání muzea a kulturně historická hodnota sbírkových předmětů určují společně, co je základem sbírek. Kulturně historická hodnota sama o sobě nestačí, protože předmět může být špičkový na celostátní úrovni, ale přitom nemusí vyhovovat zaměření muzea. Stejně tak všechny dílčí sbírky, které odpovídají zaměření muzea, nepatří automaticky do základu sbírek. To ostatně neznamená, že některá dílčí sbírka není pro muzeum důležitá, protože může například sloužit jako referenční sbírka nebo může základní sbírky obsahově podporovat.

Málokdy patří všechny sbírkové předměty v muzeu do základu sbírek. Při určování základu sbírek je tudíž třeba volit. Je přitom důležité zodpovědět následující otázky:

- Které dílčí sbírky jsou nepostradatelné nebo velmi důležité pro naplnění poslání muzea?
- Kterými dílčími sbírkami se může muzeum nejlépe profilovat?
- Které části dílčích sbírek budou umístěny ve stálé expozici?

Čím lépe je stanoveno poslání a zaměření muzea a kulturně historická hodnota dílčích sbírek, tím jednodušší bude určit základ sbírek.

EVIDENCE SBÍREK

A) OBJEM SBÍREK

Každá forma managementu sbírek a správy sbírek stojí nebo padá se znalostmi o sbírkách. Dobrá *evidence* a *dokumentace* je tak základem každého sbírkového plánu. Pokud nevíte, co máte v domě, nemůžete provádět žádnou systematickou správu dané sbírky. To ostatně neznamená, že pokud evidence ještě není zcela hotova, nelze pracovat na sbírkovém plánu. Doporučuje se však jistá opatrnost při posuzování objemu a úplnosti dílčích sbírek.

pro záchranu kulturního dědictví (označují se A, B, C nebo D). U *kategorie A* se jedná o špičkové sbírkové předměty národního kulturního bohatství, které jsou nepostradatelné a nenahraditelné. Do *kategorie B* patří předměty, které nemají největší kulturně historický význam, ale jsou atraktivní či mají velkou prezentační hodnotu. *Kategorie C* je zbývající kategorií pro předměty, které vyhovují sbírkovému zaměření muzea, ale nejsou tak důležité, aby spadaly do kategorií A nebo B. Většinou se jedná o tzv. „depozitární sbírku“. Konečně, do *kategorie D* spadají předměty, které vlastně do muzea nepatří, ale náhodou se sem dostaly. Může jít o věci, které sice mají velkou kulturně historickou hodnotu, ale které nespádají do definice poslání muzea, nebo to mohou být předměty, které nemají prakticky žádnou muzejní hodnotu („rekvizity“).

Toto rozdělení je v Nizozemí nejběžnější a usnadňuje vzájemné srovnání dílčích sbírek. Dále byla pro specifické druhy sbírek, např. průmyslové dědictví a přírodopisné a námořní sbírky, vyvinuta specifická kritéria a způsoby rozdělení. I ta mohou pomoci při stanovování kulturně historické hodnoty. Je nutné si vždy uvědomit, proč je předmět zařazen do určité kategorie. Pouhé stanovení, že sbírkový předmět je špičkový a *tudíž* spadá do kategorie A, nestačí. Na základě objektivních kritérií je nutné o hodnotě jednotlivých sbírkových předmětů přesvědčit i ostatní.

Pro každou jednotlivou sbírku je třeba ve sbírkovém plánu uvést, jaký je její objem (množství inventurních čísel nebo sbírkových předmětů). Pokud tento údaj není znám, protože je evidence neúplná nebo zcela chybí, postačí odhad.

B) EVIDENCE

Pro každou dílčí sbírku je třeba uvést, do jaké míry je evidována. Nazýváme to *stupněm evidenčního zpracování*. Stupeň evidence udává, kolik procent z celkového počtu sbírkových předmětů v dílčích sbírkách splňuje minimální požadavky na evidenci sbírky. To znamená, že inventurní číslo, popis předmětu, údaje o nabytí a umístění musí být uvedeny v inventarizační kartě, inventarizačním seznamu nebo v elektronickém datovém souboru, včetně toho, že na předmětu samotném je viditelně umístěno inventurní číslo, například formou nedestruktivního označení přívěsnými štítky nebo nálepkami. Ve sbírkovém plánu musí být také uvedeno, jaký *evidenční systém* byl použit a jak byla evidence provedena.⁸

C) DOKUMENTACE

Míra zdokumentování dílčích sbírek musí také být ve sbírkovém plánu uvedena. Tak se zpřehlední úroveň znalosti různých dílčích sbírek a ukáží se případné nedostatky. Je obtížné stanovit minimální požadavky na dokumentaci. Míra, do jaké muzeum dokumentuje dílčí sbírku nebo sbírkový předmět, bude mnohdy záviset na významu, jaký pro sbírku muzea mají. Zdá se být logické, aby nejdůležitější sbírkové předměty a součásti sbírek (základ sbírek) byly dokumentovány co nejobsáhleji. Přesto je důležité dobře dokumentovat i méně významné části sbírky. Pouze na základě důvěryhodné dokumentace může být určena kulturně historická hodnota sbírkového předmětu. Tato hodnota je důležitá při výběru a stanovení priorit managementu sbírek. Pravidelně se stává, že nové informace o sbírkovém předmětu a dílčích sbírkách vedou k přehodnocení jejich hodnoty. A to může mít za následek změny v celkovém managementu sbírek.

PÉČE O SBÍRKY (ÚDRŽBA A SPRÁVA SBÍRKOVÝCH PŘEDMĚTŮ)

A) PASIVNÍ A AKTIVNÍ KONZERVACE

Ve sbírkovém plánu je třeba pro každou dílčí sbírku uvést, jaký je *fyzický stav* a *okolnosti uložení sbírky*.

Přitom postačí kvalifikace jako je „dobrý“, „stabilní“, „špatný“, nebo „nevyžaduje ošetření“, „vyžaduje jednoduché ošetření“ a „vyžaduje ošetření restaurátora“. K tomu patří případné krátké vysvětlení. Tyto údaje mohou být zpracovány graficky v podobě matice, a tak můžete jediným pohledem zjistit, které dílčí sbírky potřebují největší péči.

Podobné hrubé rozdělení může v mnoha případech vypracovat pracovník muzea na základě svých znalostí v oblasti péče o sbírky. Pokud je třeba vypracovat obsáhlé popisy stavu sbírkových předmětů nebo

⁸ Pro informace o evidenci muzejních sbírek byla v Nizozemí zpracována *Registrační skripta* (Syllabus Registratie). V České republice je jako „zvykové právo“ v oblasti správy a evidence sbírek uznávána již neplatná Směrnice MK ČR pro správu, evidenci a ochranu sbírek v muzeích a galeriích z roku 1984. Tato situace se změní po přijetí zákona o ochraně sbírek muzejní povahy, který je v současnosti projednáván Poslaneckou sněmovnou Parlamentu ČR.

dílčích sbírek a předměty skutečně vyžadují ošetření, je potřeba zapojit do této práce odborné restaurátory daného druhu materiálu. Údaje mohou být poté zpracovány v plánu péče o sbírky⁹.

Vedle krátkého popisu stavu pro dílčí sbírky je dobré zahrnout do sbírkového plánu samostatnou kapitolu o *péči o sbírky*. V takové kapitole může být obsáhle pojednáno o managementu sbírek, stávající situaci a plánech muzea v oblasti péče o sbírky v širším slova smyslu. Myslíme tím také popis stavu depozitářů (rozměry prostoru, způsob ukládání), fyzikální prostředí v depozitáři a výstavních prostorech (světlo a klimatické podmínky), běžné aktivity v oblasti péče o sbírky (úklid, prevence, kontrola, opatření proti plísním a hmyzu a údržba přístrojů), pravidla pro zacházení se sbírkovými předměty, podmínky vstupu do depozitářů a periodické školení personálu v oblasti péče o sbírky. Dále je třeba uvést, do jaké míry, jakým způsobem a v jakém termínu se může současná situace zlepšit. Tyto body mohou být rozpracovány v *plánu péče o sbírky*. Pokud muzeum takový plán má nebo jej bude zpracovávat, postačí ve sbírkovém plánu informace o tomto tématu jen v hrubých rysech.

B) VYUŽÍVÁNÍ SBÍREK

Při využívání sbírek můžeme uvažovat o různých způsobech, které odvozujeme z dříve uvedené definice muzea podle ICOM: studium, vzdělávání a zábava. Většinou je možné rozlišit muzejní, studijní a vzdělávací sbírky. Některá muzea pronajímají určité sbírkové předměty přímo uživatelům, nebo je používají jako „dekorativní předměty“ pro výstavy, nebo jako demonstrační materiál při kulturně-výchovné činnosti. Při takovém způsobu používání je pravděpodobně lépe považovat takové sbírkové předměty nikoliv za součást sbírky, ale za *rekvizity*, a tak s nimi také zacházet. Jasným fyzickým a administrativním (evidenčním) rozdělením muzejních a nemuzejních předmětů předejete mnohým nedorozuměním. Je také dobré uvést, *kdo* je v muzeu odpovědný za vykonávání určitých činností, dotýkajících se muzejních předmětů, a *kdo* má přístup do depozitáře. Jasná pravidla přispívají k dobré péči o sbírkové předměty.

V kategorii muzejních sbírkových předmětů můžeme rozlišit předměty, které se nacházejí ve stále expozici, předměty, které se pravidelně vystavují, a předměty, které prakticky nikdy neopustí depozitář. Toto rozdělení je důležité mimo jiné pro sestavení plánu péče o sbírky. Předměty, které se prakticky nikdy nevystavují, mohou mít nižší prioritu konzervování než

⁹ Nizozemský ústav pro kulturní dědictví (ICN) nabízí tamějšímu muzejníkům brožuru *Příručka pro posuzování restaurátorských nabídek* (Handreiking beoordeling restauratieoffertes), ve které lze nalézt informace o tom, kde najít odborné restaurátory. U ICN i u oblastních muzejních konzultantů je možné získat další informace o správných klimatologických podmínkách a ukládání sbírkových předmětů a publikace na tato témata.

V České republice vede seznam licencovaných restaurátorů Ministerstvo kultury ČR a se žádostí o odborné informace v oboru klimatologie, ukládání, konzervování a restaurování se lze obrátit na Oborovou komisi konzervátorů-restaurátorů a preparátorů při Asociaci českých a moravskoslezských muzeí a galerií, nebo na muzea, která budou, po schválení zákona o ochraně muzejních sbírek, vykonávat tímto zákonem nařízené konzultační služby.

předměty, které se vystavují často nebo stále. Také zapůjčování sbírkových předmětů spadá do kategorie „využívání“. Zápůjčky s sebou přinášejí mnoho činností (konzervace a restaurování, doprava a administrace zápůjček). Tyto činnosti mají důsledky pro obecnou správu sbírek. Je tedy přínosné věnovat ve sbírkovém plánu náležitou pozornost i administrativě zápůjček.

TVORBA SBÍREK

A) SBÍRKOTVORNÁ ČINNOST

Pod pojmem tvorba sbírek rozumíme management sbírek nejen v oblasti *sběratelské činnosti*, ale také v oblastech *selektce* a *vyřazování*. Tyto tři aspekty managementu sbírky spolu navzájem úzce souvisí. Prostor a prostředky jsou prakticky vždy omezené. Pokud sbírky narůstají co do objemu a pro ukládání je k dispozici stále stejný prostor, který „neroste“, vznikají časem prostorové problémy. Nejen prostor depozitáře, ale také péče o sbírkové předměty (evidence, úklid, konzervace a restaurování, personální otázky) stojí mnoho peněz. Je tedy důležité dobře zvažovat, *které předměty chce muzeum uchovávat a proč*. Dobré rozhodnutí bude ku prospěchu obsahové soudržnosti sbírek i správě sbírek.

Poslání muzea udává, jakou oblast sbírková činnost muzea zahrnuje. V této kapitole se mimo jiné popisuje, zda jsou ve sbírkách citelné mezery různého typu a jak je odstranit. Jedná se o *aktivní řízení* sbírkové činnosti muzea, což znamená, že muzeum hledá sbírkové předměty, které jsou vhodné pro naplňování poslání muzea, a pokouší se je získat.

Pasivní sbírková činnost znamená, že muzeum získává předměty bez vlastní aktivity, například přijetím daru. Někdy jsou to také předměty, které se použijí pro určité výstavy (jde vlastně o *rekvizity*) a po ukončení akce mezi sbírkovými předměty zůstanou. V nejlepším případě jsou pasivně shromážděné objekty dobrým doplněním sbírek, může se dokonce jednat o špičková díla, která by muzeum z vlastních prostředků nikdy nezískalo. V nejméně vhodném případě tyto předměty pouze zabírají prostor – vlastně se jich chcete zbavit.

B) VÝBĚR A VYŘAZOVÁNÍ

Téměř každé muzeum má ve sbírkách předměty, které tam vlastně nepatří. Vypracování sbírkového plánu může být výbornou záminkou pro „vyčištění“ sbírky. Čím lépe je popsáno poslání muzea a řízení sbírkotvorné činnosti ve sbírkovém plánu, tím odpovědněji může být proveden výběr. Také „výběr u brány“ lze na základě takového sbírkového plánu provádět lépe. To znamená, že muzeum jen tak nepřijímá všechny dary, ale jen ty předměty, které se hodí do jeho sbírkového profilu. Pokud muzeum z jakéhokoliv důvodu nechce nebo nemůže dar odmítnout, doporučuje se při přebírání předmětu do vlastnictví muzea uvést ve smlouvě, že muzeum může v budoucnu s tímto darem volně disponovat.

V praxi bude často obtížné stanovit jasná kritéria výběru a vyřazování. Roli přitom sehrávají různé aspekty, například míra, v jaké předmět vyhovuje danému poslání muzea, kulturně-historická hodnota, fyzický stav, volný prostor v depozitáři nebo výskyt duplicitních předmětů. Po provedení výběru předmětů, které se do sbírky jednoznačně nehodí je třeba posoudit možnost jejich vyřazení. V kapitole o managementu sbírkové činnosti můžete uvést, jakým způsobem je

rozhodování o výběru a vyřazování sbírkových předmětů v muzeu organizováno a které konkrétní kroky se při rozhodování provádějí.¹⁰

NA ZÁVĚR

Jak již bylo řečeno, mohou být témata sbírkového plánu rozpracována v dílčích plánech (např. plán sbírkové činnosti, plán výběru, plán evidence, plán průzkumu a dokumentace a plán péče o sbírky). Výhoda dílčích plánů spočívá v tom, že je možné dané téma rozpracovat podrobněji, než by tomu bylo v obecném sbírkovém plánu. Nevýhodou však může být – a to zcela určitě v případech, že dílčí plány vypracovali různí lidé – že se věnuje příliš velké pozornost detailům a že nemusí být zaručena dobrá návaznost dílčích plánů. Proto je dobré si uvědomit, že všechny dílčí plány tvoří součásti jednotného systému managementu muzea, tak jak je popsán v obecném plánu managementu.

Vzhledem k tomu, že muzea a jejich sbírky jsou v neustálém pohybu a management sbírek podléhá změnám, musí se sbírkový plán jednou za několik let upravit tak, aby si zachoval svou platnost. Jakmile jednou vznikne první verze sbírkového plánu, nebude již tak časově náročné jej aktualizovat. Základ sbírkového plánu – popis sbírky – se již nebude zásadně měnit.

PŘÍLOHA 1 - PLÁN POSTUPU

Uvádíme několik zásad, které si musíte uvědomit při sestavování sbírkového plánu. To ale neznamená, že k dosažení dobrého výsledku budete muset všechny níže uvedené kroky skutečně provést. Ne vše se totiž musí používat v různých situacích muzeí.

Krok 1 – příprava

- Stanovte obecné principy řízení muzea
- Určete účel a cílovou skupinu sbírkového plánu
- Dohodněte se, kdo bude plán zpracovávat
- Určete, kdy má být sbírkový plán hotov
- Zpracujte a zajistěte rozpočet
- Vypracujte časový harmonogram
- Shromážděte literaturu k jednotlivým tématům a poraďte se s odborníky
- Provedte záměr

Krok 2 – údaje, které je třeba shromáždit

- Určete poslání muzea
- Určete pozici muzea ve vztahu k příbuzným muzeím
- Shromážděte údaje o historii sbírek
- Provedte rozdělení do dílčích sbírek
- Určete původ a vlastnické poměry pro každou dílčí sbírku
- Určete kulturně historickou hodnotu každé dílčí sbírky
- Určete základ sbírek
- Určete objem každé dílčí sbírky
- Určete celkový objem sbírek
- Určete pro každou dílčí sbírku stupeň zpracování evidence

¹⁰ V holandském prostředí je k dispozici *Příručka pro vyřazování muzejních sbírek* (Handreiking bij het afstoten van museale collecties), kterou je možné objednat u ICN. V ní je podrobněji popsáno, na co musíte myslet, pokud chcete sbírkový předmět nebo celé součásti sbírky vyřadit.

- Kontrolujte úroveň evidence prostřednictvím namátkových kontrol
- Určete potřeby konzervace pro každou dílčí sbírku
- Určete obecnou situaci správy sbírek a péče o ně
- Určete způsoby využívání dílčích sbírek

Krok 3 – zpracování sbírkového plánu

- Zpracujte výše uvedené údaje do sbírkového plánu
- Kontrolujte, zda dílčí sbírky vyhovují poslání muzea
- Zapojte pracovníky muzea do vypracování plánu a zpracujte vhodná doporučení

Krok 4 – selekce sbírkových předmětů

- Určete kritéria výběru sbírkových předmětů
- Stanovte priority pro management sbírkové činnosti
- Uveďte, které části sbírek mají být doplněny nebo vyřazeny

Krok 5 – další péče

- Zaveďte sbírkový plán do muzejní praxe
- Sepište případně na základě údajů v plánu sbírky dílčí plány (viz kapitolu NA ZÁVĚR)
- Aktualizujte periodicky sbírkový plán

PŘÍLOHA 2 – TABULKA

Údaje o dílčích sbírkách můžete snadno strukturovat za pomoci tabulky. V tabulce můžete navzájem porovnat údaje o různých dílčích sbírkách. Při vyplňování tabulky se ukáže, které informace ještě chybí. Zcela vyplněná tabulka umožňuje získat jediným pohledem přehled o složení sbírek.

Množství informací, které můžete do tabulky zahrnout, je omezené, protože chybí možnost jemněji strukturovat údaje nebo doplňovat poznámky k určitým údajům. Tabulka samotná proto jako zdroj informací o sbírkách nestačí, ale je vhodná jako příloha ke sbírkovému plánu.

Pro vypracování přehledu sbírek je nejlepší použít textový editor, jehož součástí jsou funkce pro práci s tabulkami. Výborně se k tomu hodí například program Microsoft Word, Corel WordPerfect.¹¹ S těmito programy můžete snadno provádět jednoduché změny v návrhu tabulky; je to prostředek, jehož použití je velmi snadné. Také tabulkové procesory (tzv. spreadsheet-programy) jako je Microsoft Excel nebo Corel QuatroPro se výborně hodí pro vypracování přehledu sbírek; v případě, kdy budete formou tabulky zpracovávat velké množství číselných údajů, je takový program zcela určitě nejlepším řešením. Pro souvislý text a grafiku mají však tyto programy méně možností než textové editory. V současné době však prakticky není problém načíst tabulku zpracovanou tabulkovým procesorem do textového souboru.

Kolik údajů zahrnete do tabulky a které to budou – to závisí na specifické situaci muzea. V každém případě se doporučuje zahrnout do tabulky tyto kolony:

Identifikace dílčí sbírky

- Objem
- Kulturně historická hodnota
- Stupeň zpracování evidence (v %)

¹¹ V České republice je dále poměrně dosti často používán program AmiPro firmy Lotus nebo produkty tuzemské firmy Software 602.

- Fyzický stav
- Poznámky

Dále můžete použít kolonky, ve kterých budou pro každou dílčí sbírku vyplněny následující údaje:

- Použití
- Vlastnictví

- Způsob nabytí
- Priority pro konzervaci
- Priority pro sbírkovou činnost
- Způsob uložení

Konečná tabulka by mohla vypadat takto:

PŘÍKLAD: TABULKA IDENTIFIKACE A VYHODNOCENÍ SBÍRKY

Dílčí sbírka (název)	Objem (počet předmětů)	Základ sbírky	Kulturně historická hodnota	Stupeň zpracování evidence	Fyzický stav (dobrý, průměrný, špatný)	Poznámky (embargo, statut zápůjčky)	Použití (studium, vzdělávání, zábava)
HISTORIE KRAJE							
Řemesla a průmysl	400	60%	75%B-25%C	100%	40%d- 60%p		90%v-10%p
Církevní tematika	200	90%	10%A-90%B	100%	65%d,20%p 15%š	dar A musí být celý vystaven	90%v-10%p
Politika a veřejná správa	250	75%	60%B-40%C	100%	70%d-30%š		75%v-25%p
Rekreace	100	50%	50%B-50%C	100%	80%p-20%š	sbírka o sportu zapůjčena	75%v-25%p
UMĚNÍ							
Staré malířství	80	75%	100%B	100%	95%d-5%p		75%v-25%p
Moderní malířství	125	75%	25%A-75%B	75%	55%d, 15%p, 30%š		50%v-50%p
Umělecká řemesla	350	50%	75%B-25%C	35%d 75%	55%p-10%š	sbírka historických průčelních reliéfů zabudována do stěny muzea	25%v-75%p