



Hrady, zámky, quo vadis?

Správa a rozvoj zpřístupněných památkových objektů
jako specifický multidisciplinární soubor činností

Sborník z konference

Hrady, zámky, quo vadis?

Správa a rozvoj zpřístupněných památkových objektů
jako specifický multidisciplinární soubor činností

12. – 13. listopadu 2009

Španělské křídlo státního hradu a zámku Jindřichův Hradec

Práce NPÚ, svazek 2



NÁRODNÍ PAMÁTKOVÝ ÚSTAV
ÚSTŘEDNÍ PRACOVIŠTĚ

P A M Á T K Y
2 0 0 0
O B Č A N S K É S D R U Ž E N Í

1. vydání, Praha 2009



Účastníci konference na nádvoří zámku v Jindřichově Hradci

Za finanční podporu při vydání této publikace patří poděkování
Ministerstvu kultury České republiky.

© Národní památkový ústav, ústřední pracoviště, Praha 2009

ISBN 978-80-87104-51-4

OBSAH SBORNÍKU

Program konference	6
Úvodní slovo Ing. arch. Naděžda Goryczková, generální ředitelka NPÚ	9
Zdravice občanského sdružení Památky 2000 Mgr. Petr Fedor, předseda sdružení	12
Priority rozvoje památkových objektů v rámci NPÚ Mgr. Milan Svoboda, náměstek generální ředitelky pro objekty ve správě NPÚ	13
Postavení památkových objektů v památkové péči a jejich ekonomický význam Doc. Ing. Jiří Patočka, CSc., a tým Arts, management VŠE	16
Nezbytnost součinnosti správ památkových objektů s odbornými garanty obnovy těchto památek v rámci pracovišť NPÚ Ing. arch. Věra Kučová, odborná náměstkyně generální ředitelky NPÚ	23
Provoz památkového objektu v celé jeho šíři PhDr. Pavel Slavko, kastelán státního zámku Český Krumlov	26
Spolupráce a společná prezentace všech zpřístupněných památek v České republice Jana Germenis-Hildprandt, prezidentka Asociace majitelů hradů a zámků	31
Posílení pozice zpřístupněných hradů a zámků na trhu českého cestovního ruchu – možné cesty rozvoje spolupráce se subjekty cestovního ruchu Ing. Šárka Tittelbachová, Vysoká škola obchodní, o.p.s.	32
Videodetečkový požární systém v kapli sv. Kříže na státním hradě Karlštejn Miroslav Černý, odborný pracovník NPÚ, územního odborného pracoviště střední Čechy	34
Systemizace v NPÚ a její dopad na památkové objekty Ing. Aleš Krejčů, externí spolupracovník NPÚ	38
Interní audit v NPÚ Ing. Hana Srbková, oddělení interního auditu, ústřední pracoviště NPÚ	40
Závěry devíti sekcí odpoledního jednání konference:	41
Edukativní programy a možnosti čerpání prostředků z evropských fondů k jejich realizaci	42
Průvodcovská služba	42
Současné trendy při zpřístupňování nových prostor památkových objektů veřejnosti	45
Rehabilitace areálů památkových objektů – stavební obnova, restaurování	46
Rehabilitace historických parků a zahrad v rámci areálů památkových objektů	48
Prezentace památkových objektů veřejnosti a jejich integrace do cestovního ruchu	50
Plánování a produkce komerčních aktivit na památkových objektech a přípustná míra jejich komercializace	50
Důležitost požární prevence pro památkový objekt	56
Systém kvality služeb poskytovaných na památkových objektech a zpětná vazba jejich návštěvníků	56

HRADY, ZÁMKY, QUO VADIS?

Správa a rozvoj zpřístupněných památkových objektů jako specifický multidisciplinární soubor činností

Konference pořádaná ústředním pracovištěm Národního památkového ústavu ve spolupráci s občanským sdružením Památky 2000

12. – 13. listopadu 2009

Španělské křídlo státního hradu a zámku Jindřichův Hradec

PROGRAM KONFERENCE

ČTVRTEK 12. LISTOPADU 2009

(Program pro účastníky, kteří přijedou do Jindřichova Hradce již v průběhu čtvrtka 12. listopadu 2009.)

16,00 – 18,00

Prohlídka Adamova stavení jindřichohradeckého zámku

18,00

Večeře v Divadelním sále Španělského křídla zámku

PÁTEK 13. LISTOPADU 2009

08,00 – 09,00

Registrace účastníků, u vstupu do Španělského křídla na 2. nádvoří zámku

09,00 – 13,00

Plenární zasedání konference na téma:

Památkový objekt a jeho místo ve strukturách památkové péče

Úvodní slovo, Ing. arch. Naděžda Goryczková, generální ředitelka Národního památkového ústavu

JUDr. František Mikeš, 1. náměstek ministra kultury ČR

Mgr. Petr Fedor, kastelán státního hradu Veveří a předseda občanského sdružení Památky 2000

9,15 – 9,30

Priority rozvoje památkových objektů v rámci NPÚ, Mgr. Milan Svoboda, náměstek generální ředitelky pro objekty ve správě Národního památkového ústavu

9,30 – 9,45

Postavení památkových objektů v památkové péči a jejich význam, Doc. Ing. Jiří Patočka, CSc., vedoucí katedry Arts Managementu na fakultě podnikohospodářské Vysoké školy ekonomické v Praze

9,45 – 10,05

Nezbytnost součinnosti správ památkových objektů s odbornými garanty obnovy těchto památek v rámci pracovišť NPÚ, Ing. arch. Věra Kučová, odborná náměstkyně generální ředitelky Národního památkového ústavu

10,05 – 10,25

Provoz památkového objektu v celé jeho šíři, PhDr. Pavel Slavko, kastelán státního zámku Český Krumlov

10,25 – 11,00 Přestávka

11,00 – 11,15

Spolupráce a společná prezentace všech zpřístupněných památek v České republice,

Jana Germentis-Hildprandt, prezidentka Asociace majitelů hradů a zámků

11,15 – 11,35

Posílení pozice zpřístupněných hradů a zámků na trhu českého cestovního ruchu – možné cesty rozvoje spolupráce se subjekty cestovního ruchu, Ing. Šárka Tittelbachová, Vysoká škola obchodní, o.p.s.

11,35 – 12,05

Zásady péče o hrady a zámky, Prof. Ing. arch. akad. arch. Václav Girs, fakulta architektury ČVUT

12,05 – 12,25

Požární prevence památkových objektů, Prof. Ing. Jiří Zelinger, DrSc., Technické muzeum v Brně, externí spolupracovník Národního památkového ústavu v otázkách požární bezpečnosti

12,25 – 12,45

Systemizace v NPÚ a její dopad na památkové objekty, Ing. Aleš Krejčů, externí spolupracovník Národního památkového ústavu

12,45 – 13,00

Interní audit v NPÚ, Ing. Hana Srbková, oddělení interního auditu, ústřední pracoviště NPÚ

13,00 – 14,00

Oběd v Divadelním sále (možnost prohlídky Adamova stavení zámku)

14,00 – 16,30

Odpolední jednání konference v devíti sekcích:

1.	Edukativní programy a možnosti čerpání prostředků z evropských fondů k jejich realizaci	Vedoucí sekce: Mgr. Tomáš Wizovský – kastelán státního hradu a zámku Bečov PhDr. Martina Veselá – odborná náměstkyně, ÚOP Telč PhDr. Miloš Kadlec – ředitel ÚOP Liberec
2.	Průvodcovská služba	Vedoucí sekce: Ing. Jaromír Kubů – kastelán státního hradu Karlštejn PhDr. Anna Matoušková – ředitelka odboru památkové péče Ministerstva kultury České republiky PhDr. Zdeněk Troup – kastelán památkového objektu klášter Zlatá Koruna PhDr. Naděžda Kubů, CSc. – oddělení mobiliárních fondů, ÚP NPÚ
3.	Současné trendy při zpřístupňování nových prostor památkových objektů veřejnosti	Vedoucí sekce: Mgr. Stanislava Brejchová – vedoucí studijního depozitáře mobiliárních fondů kláštera v Plasích PhDr. Květoslava Křížová – oddělení mobiliárních fondů, ÚP NPÚ PhDr. Tomáš Horyna – kastelán státního zámku Červená Lhota Jana Pluhařová – kastelánka státního zámku Vizovice
4.	Rehabilitace areálů památkových objektů – stavební obnova, restaurování	Vedoucí sekce: PhDr. Pavel Ecler – kastelán státního zámku Veltrusy Pavel Jerie – hlavní konzervátor, ÚP NPÚ Ing. arch. Věra Kučová – odborná náměstkyně generální ředitelky Národního památkového ústavu Ing. Inka Truxová – oddělení specialistů – historické parky a zahrady, ÚP NPÚ
5.	Rehabilitace historických parků a zahrad v rámci areálů památkových objektů	Vedoucí sekce: Ing. Božena Pacáková – oddělení specialistů – historické parky a zahrady, ÚP NPÚ Ing. Lenka Křesadlová, PhD. – oddělení specialistů, ÚOP Kroměříž
6.	Prezentace památkových objektů veřejnosti a jejich integrace do cestovního ruchu	Vedoucí sekce: Ing. Šárka Tittelbachová – Vysoká škola obchodní, o.p.s. Bc. Julie Aussenbergová – provozní odbor, ÚOP ve středních Čechách Mgr. David Růžička – kancelář ředitele, ÚOP Plzeň
7.	Plánování a produkce komerčních aktivit na památkových objektech a přípustná míra jejich komercializace	Vedoucí sekce: Karel Bobek – kastelán státního zámku Kozel Doc. Ing. Jiří Patočka, CSc. – vedoucí katedry Arts Managementu, fakulta podnikohospodářská, VŠE v Praze PhDr. Eva Lukášová – oddělení mobiliárních fondů, ÚP NPÚ
8.	Důležitost požární prevence pro památkový objekt	Vedoucí sekce: Prof. Ing. Jiří Zelinger, DrSc. – externí spolupracovník NPÚ Bc. Ondřej Cink – správce depozitáře hradu a zámku Bečov Miroslav Černý – referát klimatologie, ÚOP ve středních Čechách
9.	Systém kvality služeb poskytovaných na památkových objektech a zpětná vazba jejich návštěvníků	Vedoucí sekce: Ing. Petr Svoboda – provozně-ekonomický náměstek ÚOP ve středních Čechách Ing. Marie Krejčová – kastelánka státního zámku Konopiště Ivan Šenk – kastelán státního zámku Hrádek u Nechanic

16,30 – 17,00

Přestávka

17,00 – 18,30

Resumé z jednotlivých sekcí v plénu

19,00

Večeře v Divadelním sále

ÚVODNÍ SLOVO

Ing. arch. Naděžda Goryczková, generální ředitelka Národního památkového ústavu

Vážení hosté, dámy a pánové, milí přátelé,

je mi ctí pozdravit Vás u příležitosti konání této bezesporu velmi významné akce zaměřené na péči o zpřístupněné památkové objekty ve správě NPÚ. Pohled do přeplněného sálu Španělského křídla zámku v Jindřichově Hradci s téměř 250 zaregistrovanými účastníky mne ujišťuje v tom, že rozhodnutí o zorganizování tohoto setkání bylo správné, a to i přesto, že v plánu na rok 2009 s touto konferencí původně počítáno nebylo. Myšlenka na její uspořádání se zrodila během jarního jednání se sdružením Památky 2000. O to obtížněji se zajišťovaly prostředky na její pořádání. Ráda bych proto při této příležitosti poděkoval Ministerstvu kultury za významnou finanční podporu, která nám umožnila zorganizovat akci v tak velkém rozsahu.

Je zřejmé, že zájem o výměnu zkušeností v odborných a řídicích přístupech v oblasti péče o památkové objekty je veliký. Věřím, že vy všichni, kteří jste zde v sále, vítáte otevřenou diskusi mezi kastelány, památkáři a vedením NPÚ v rámci jednotlivých reprezentativně obsazených sekcí. Každý z vás bude mít možnost zapojit se do diskuse v oblasti, která je mu blízká nebo ho profesně zajímá. Věřím, že této příležitosti využijete.

Zde, mezi Vámi, je patrně zbytečné zmiňovat, že NPÚ je správcem ojedinělého a bezesporu nejhodnotnějšího souboru kulturního dědictví naší země. Dovolím si proto jen krátce připomenout, že se jedná o více než sto hradů, zámků a ostatních památek, jako jsou kláštery, skanzeny lidové architektury, kostely nebo i kamenouhelný důl. Většina z nich má status NKP a je zpřístupněna veřejnosti.

Trvalou připomínkou tohoto hodnotného celku je letos vydaná publikace *Hrady, zámky a další památky* ve správě NPÚ. Kniha, která se rodila velmi těžce, ale nakonec i díky Vám, kastelánům, kteří jste ochotně poskytovali materiály a pomáhali při hektickém dokončování publikace, mohla v září vyjít. S potěším Vám zde mohu oznámit, že díky dotaci, kterou NPÚ získal od MK nad rámec svého rozpočtu, vyjde v závěru roku její anglická verze.

Vraťme se však k tématu dnešní konference – k řízení a obnově památkových objektů ve správě NPÚ. S přesvědčením a jistou hrdostí si zde dovoluji tvrdit, že NPÚ se umí o objekty starat a že je tedy dobrým hospodářem na svěřeném státním majetku. Je to zásluha nejen Vás, kastelánů, ale i vedení jednotlivých územních pracovišť, která vytváří více či méně dobré podmínky



Ing. arch. Naděžda Goryczková, generální ředitelka Národního památkového ústavu

a servis pro činnost na těchto objektech, a v neposlední řadě i pracovníků odborných sekcí, kteří svými zkušenostmi a radami pomáhají směřovat a realizovat obnovu těchto památek.

Nicméně vždy je co zlepšovat, velmi dobře víme, že disproporce mezi objekty, jejich činností a prezentací směrem k veřejnosti jsou v rámci NPÚ značné. Vedle prosperujících areálů s vysokou návštěvností, řadou pořádaných akcí a vzorovou obnovou, jako je SZ v Českém Krumlově, areál v Lednici nebo řada středočeských hradů a zámků, máme i objekty, jejichž potenciál nebyl zdaleka vyčerpán, což je třeba změnit. Věřím, že v rámci konference o tom bude hovořeno a že toto historické setkání přispěje k výměně zkušeností mezi



úspěšnými kastelány a těmi, kteří zatím cestu k oživení a obnově objektů hledají. To hledání však nesmí trvat příliš dlouho. Je třeba si uvědomit, že bude-li NPÚ vnímán jako dobrý správce a prokáže-li nezpochybnitelnou schopnost vzorně pečovat o toto kulturní dědictví, oslabí i tlaky jiných subjektů na převzetí tohoto unikátního státního majetku jiným subjektem.

Znamená to, že státní hrady a zámky by se měly stát nejen „výkladních skříní“ či „vlajkovou lodí“ památkové péče, jak je často uváděno, ale zejména by skrze ně mělo docházet k plošnému působení na veřejnost, měly by být důvěryhodnými zástupci oboru a měly by se stát kulturními centry a opěrnými body

v zápase o prosazování kulturních zájmů. Obzvláště v současné složité době je aktivní přístup k využití a oživení těchto památek nezbytný. Dnes, téměř v závěru roku a po uzávěrce hospodaření naší instituce za třetí čtvrtletí, mohu s jistotou konstatovat, že právě tento přístup, mimo jiné i v podobě projektu Oživené památky, masivní propagace cenného souboru jako celku a zaměření na edukační programy pro děti, mládež i další cílové skupiny nám umožnily překonat krizový rok s minimální ztrátou. Je třeba se však připravit na rok příští, který bude jak pro celou společnost, tak i pro NPÚ, s výrazně nižším příspěvkem na provoz od zřizovatele, mnohem náročnější a my na to musíme být připraveni. Patrně bude třeba poza-

Sál Španělského křídla jindřichohradeckého zámku



stavit některé stavební a udržovací práce, zaměřit se hlavně na provoz a personální stabilitu NPÚ, což je mimochodem prioritou současného vedení.

K větší stabilitě organizace jako celku směřuje i současná proměna NPÚ. Jedině silná, stabilní organizace s jasně definovanou řídicí strukturou a nastavenými pravidly může obstát. V současné době se dokončuje reorganizace a restrukturalizace, která má přispět k větší efektivitě řízení, k racionalizaci oboru i k posílení společenské prestiže systemizací některých specializovaných činností památkové péče a v neposlední řadě i k výraznější mediální prezentaci instituce jak v oblasti správy objektů, tak v sekci odborné památkové péče.

Druhou zásadní změnou je připravovaná systemizace. Zaznamenala jsem již mnoho nespokojených hlasů na její adresu a řadu obav z jejího přijetí, které pramení především z nedostatku informací a nepochopení podstaty věci. Ráda bych zde uvedla, že jejím hlavním cílem je narovnání disproporcí v zařídění a obsazení pracovních pozic v rámci celého NPÚ v souladu s platnými závaznými normami, kterými se musí NPÚ jako státní příspěvková organizace řídit. Vítám, že do programu dnešní konference byl zařazen i příspěvek Aleše Krejčů, který by měl hlouběji tuto problematiku přiblížit. Proto ani nehodlám nyní zacházet do detailů, ale přesto bych ráda na některé skutečnosti několika větami upozornila.

Porovnání materiálů o personálním zajištění a zařídění pracovníků v jednotlivých ÚOP, poskytnutých jejich řediteli, ukázalo, že v současné době jsou disproporce mezi jednotlivými pracovišti NPÚ propastné – za stejnou práci dostávají zaměstnanci v jedné organizaci na opačných koncích republiky různou odměnu, jsou nesprávně zařazeni, přidělené katalogové funkce neodpovídají popisům pracovní činnosti atd. Cílem systemizace je, aby se tyto disproporce narovnal. Proto již při reorganizaci bylo provedeno přehodnocení přepočtených stavů zaměstnanců v jednotlivých územních odborných pracovištích. Měli byste vědět, že některá naše regionální pracoviště jsou jen stěží schopna zajišťovat statutární činnost vázanou na zákon č. 20/1987 Sb., o státní památkové péči, proto bylo nutné je personálně posílit. Stejně tak byste měli vědět, že některá tzv. povinně systemizovaná místa v sekcích ředitele, jako je vnitřní kontrola a bezpečnost práce, v podstatě vyplývají ze zákona. Jiné zase mají zásadní význam pro pozitivní prezentaci a propagaci NPÚ, lepší práci s veřejností a aktivní spolupráci s médii.

Mohla bych takto pokračovat dál v obhajobě reorganizace a systemizace NPÚ, ale věřím, že to není nutné. Jen jsem vás chtěla motivovat k tomu, abyste více pře-

mýšleli o NPÚ jako jedné instituci, jejíž jste součástí, a pokusili se dohlédnout dále než jen za hradby svého hradu, který Vám byl svěřen do správy.

Promítnutá tabulka ukazuje konkrétní dopad reorganizace v jednotlivých územních odborných pracovištích. Komplexní zpráva o provedené reorganizaci bude zveřejněna v nejbližších dnech na webu NPÚ. Systemizace je zatím na začátku. Její cízelování a projednání s odbory nás teprve čeká. Předpokládám, že do konce roku bude uzavřena.

Vážení a milí kolegové, omlouvám se, že jsem svého úvodního slova využila k vysvětlení aktuálně diskutovaných témat v NPÚ, ale považovala jsem za důležité Vám některé své důvody sdělit.

Na závěr bych se chtěla vrátit k dnešnímu setkání, které považuji za výjimečné svým zaměřením i rozsahem – poprvé v historii NPÚ od roku 2003 se schází všichni kasteláni našich hradů a zámků k diskusi nad společnými problémy a otázkami správy svěřeného majetku, poprvé je možnost přímého názorového poměření správců objektů s odbornou památkovou péčí v rámci otevřené panelové diskuse v jednotlivých sekcích, jejichž náplň vychází z obecně vnímaných problémů. Přípravný výbor konference, vedený Milanem Svobodou, sestavil program tak, aby se na pořad dne dostala všechna tíživá témata. Věřím, že dnešní konference přinese mnoho podnětného pro další směřování bezkonkurenčně nejcennějšího souboru památkových objektů spravovaných NPÚ.

Dovolte mi poděkovat všem, kteří se na organizaci této akce podíleli – již zmíněnému organizačnímu výboru, dále spolupořadatelé – občanskému sdružení Památky 2000, ÚOP v ČB, konkrétně správě zámku v Jindřichově Hradci, za poskytnutí prostor a vytvoření zázemí celé akce a v neposlední řadě MK ČR za morální i finanční podporu. Poděkování patří i všem přednášejícím a vedoucím jednotlivých sekcí.

Vám všem přeji příjemně strávené dva dny v Jindřichově Hradci a spoustu podnětů pro další práci na svěřených objektech. Věřte, že vedení NPÚ si velmi dobře uvědomuje, jak náročnou a zodpovědnou práci vykonáváte.

Děkuji Vám za pozornost.

ZDRAVICE OBČANSKÉHO SDRUŽENÍ PAMÁTKY 2000

Mgr. Petr Fedor, předseda sdružení

Vážené dámy, vážení pánové, milí kolegové, přátelé,

slíbil jsem, že můj zdvořilostní projev nepřekročí dobu pěti minut. To je doba dostatečná k vyhlášení revoluce, či křížového tažení, ale zoufale krátká k vysvětlení čehokoli, navíc podle důvěryhodného zdroje je v očistci, a snad i v pekle samotném, pro všechny rádo-byintelektuály posledním výkřikem knihy trestů nová tortura – nepřetržitě hlasité autorské čtení veškerých textů, kterých jste se tady na zemi dopustili. Raději tedy budu opravu co nejstručnější.

Je tomu už více než sedm let, co jsme se sešli poprvé, tehdy na Konopišti, abychom zjistili, že problémy, překážky a těžkosti, se kterými se dnes a denně potkáváme, nejsou ojedinělými excesy vyvolanými lidským selháním či nepříznivými vnějšími vlivy, ale bohužel logickými projevy ne právě šťastně nastaveného organismu správy jednotlivých zpřístupněných státních památkových objektů – jak jsou hrad, zámek a kláštery vytrvale nazývány. Na návrh zde přítomného otce zakladatele Ivana Senka jsme následně přistoupili k východočeskému sdružení Památky 2000 a poněkud naivně se rozhodli výše zmíněný problém veřejně pojmenovat a všechny své zkušenosti, vědomosti a snahu nabídnout ke společnému úsilí na jeho řešení. Věřili jsme, že tím vyvoláme širokou diskusi, ve které bude takové řešení postupně nalezeno.

Reakce našich nadřazených byla sice poněkud jiná, než jsme čekali, ale nakonec nikdo z nás propuštěn nebyl a vše je už stejně dávno jakoby zapomenuto. Koneckonců naše dnešní setkání, nesoucí hrdý název konference, je snad prvním příznakem toho, že ona diskuse po letech opravdu konečně začne. Zřejmě další důkaz pravdy starých mudrců – pokud jste opravdu trpěliví a sednete si na břeh řeky, voda kolikrát přinese ledasco zajímavého. Před vstupem do NPÚ už tedy nebudou mnozí z nás vidět onen nápis nad branou Dantova pekla – Lasciate ona speranza voi q'intrate – Zanechte veškeré naděje, vy, kteří vcházíte. Ale čistě pro pořádek, ještě než s onou diskusí začneme, rád bych zde přečetl pět bodů z našeho společného prohlášení z počátku roku 2006. Omluvte prosím styl, společná prohlášení, jej prostě nemívají:

1. Oddělení památkové péče a správy státních hradů a zámků považujeme za nezbytnou podmínku veškerých budoucích kroků k reformě dosavadního systému.

2. Takové oddělení umožní na jedné straně vznik odborného „památkového úřadu“ a na straně druhé vytvoření moderní, efektivní a subtilní „správy státních památkových objektů“.
3. Soubor státních památkových objektů, v současné době spravovaných Národním památkovým ústavem, navrhujeme zachovat jako celek.
4. V otázkách prezentace a propagace, regionální spolupráce na poli cestovního ruchu, problematiky evropských fondů, budování infrastruktury a mnohých dalších je nejvyšší čas k zahájení blízké spolupráce s krajskými úřady a obcemi v okolí jednotlivých státních památkových objektů.
5. Pokud mají dnešní snahy o modernizaci dosavadního systému mít jakoukoli šanci na úspěch, je k tomu třeba přijetí nového památkového zákona.

Aby se nám podařilo někdy v budoucnu těchto bodů dosáhnout potřebujeme hned několik věcí – zaprvé čas, kterého máme naštěstí více než dost, a otázku trpělivosti jsme už dnes probrali. Dalším bodem jsou pak taktická spojení s partnery, kteří s námi alespoň některé cíle sdílejí. Jedno z nich snad na této konferenci uzavřeme. A nakonec záležitost nejdůležitější, na niž je třeba odpovídat si znova a znova – opravdu to stále ještě chceme a jsme schopni nést důsledky změn, které hodláme způsobit? Pokud ano, dává nám již dnes jednou vzpomenuť Dante Alighieri poměrně jednoduchý návod: Sta come torre ferma, che non crolla – Stůj, jako pevná věž, která se nerozpadá.

Děkuji Vám za pozornost.

PRIORITY ROZVOJE PAMÁTKOVÝCH OBJEKTŮ V RÁMCI NPÚ

Mgr. Milan Svoboda, náměstek generální ředitelky pro objekty ve správě Národního památkového ústavu

Vážené dámy, vážení pánové, milí kolegové,

svůj úvodní příspěvek této konferenci jsem nakonec pojal z velmi obecného hlediska. Nejdříve jsem chtěl hovořit o prioritách týkajících se provozu, řízení, péče a rozvoje státních hradů a zámků. To znamená o nové koncepci webových stránek NPÚ, o připravovaném jednotném vstupenkovém systému, o plánech péče a rozvoje památkových objektů atd.

Ale nakonec jsem po svém devítiměsíčním působení na ústředním pracovišti Národního památkového ústavu nazdál, že výše uvedené priority jsou jen jednotlivostmi, které jsou sice velmi závažné, ale v této chvíli vidím jako velmi důležité priority jiné, výše uvedených nadřazené.

Než o nich budu hovořit, dovoluji krátký úvod. Do NPÚ jsem přišel z komerční sféry. Od roku 1993 jsem působil na zámku v Nelahozevsi jako lobkowiczský kastelán. Poté jsem vlastnil incomingovou agenturu a od roku 2005 jsem vedl východoevropskou pobočku americké cestovní kanceláře Grand Circle Travel. V mé gesci byla pražská, budapeštská a bukureštská kancelář, vedl jsem kolektiv sestavený z šesti evropských zemí, naše produkty přinášely společnosti profit ve výši 20 milionů dolarů, ročně nám prošlo rukama 20 tisíc amerických turistů.

Z titulu své funkce jsem po dobu pěti let jezdil dvakrát ročně do Bostonu, kde společnost Grand Circle Travel sídlila. Grand Circle měl velmi propracovanou firemní kulturu (corporate culture) opřenou především o pět firemních hodnot či etalonů. Když jsem se s nimi, a vlastně s celou firemní kulturou společnosti, setkal, byl jsem šokován a jako Evropanovi z postkomunistické země mi řada věcí působila mnoho problémů. Například když nás v šest hodin ráno uprostřed lesa ve stanu nutil management tančit v počtu několika set účastníků na pódiu za zvuků písně You Are Simply the Best nebo když jsme všichni museli vstát a tleskat apod.

Tehdy jsem se nad všemi těmito americkými praktikami usmíval. S postupem let své práce pro GCT jsem je ale shledal velmi efektivními nástroji řízení a komunikace v nadnárodní společnosti se 30 kancelářemi po celém světě a více než 3500 zaměstnanci.

Ale se svým nástupem do NPÚ jsem brzy pochopil, že právě to, nad čím jsem se jen v minulosti usmíval, NPÚ chybí. A tak v této chvíli vidím jisté firemní hodnoty

a jejich uplatnění v každodenní praxi NPÚ při správě státních hradů a zámků a dalších památkových objektů jako daleko nejdůležitější priority.

Firemních hodnot je celkem pět:

1. Open communication = Otevřená a přímá komunikace
2. Risk taking = Zdravý risk
3. Speed = Rychlost
4. Quality = Kvalita
5. Team = Tým

1. Open communication = Otevřená a přímá komunikace

Komunikace je základem úspěchu každé lidské činnosti. Její nedostatek pak logicky vede k nefunkčním systémům, kolapsu a nakonec krachu.

Komunikace je založena vždy na komunikaci dvou či více subjektů. Je to dvousměrný proces, kdy jedna strana informace vysílá a druhá je přijímá. Bez dodržení této podmínky žádná komunikace neprobíhá, a tudíž energie vydávaná stranou, která informaci vysílá, je zmařena. Fungující komunikace je jistě to, co NPÚ v této chvíli potřebuje, protože úroveň komunikace v celém ústavu je velmi nízká. Tudíž i výsledky společného snažení nejsou uspokojivé. A z faktu, že v NPÚ pracuje téměř 2000 zaměstnanců, je zřejmé, že kvalitní komunikace na všech úrovních i mezi nimi je bezpodmínečně nutná a je klíčem k úspěchu.

Pokud se nám povede vytvořit fungující systém komunikace napříč celým ústavem, budou i výstupy naší práce na kvalitativně vyšší úrovni. Odstraní se stres a frustrace z faktu, že nikdo neví, co se děje, co má za úkol a kdy má tento úkol splnit. Nebo že po splnění úkolu nikdo nepřijde a neposkytne zpětnou vazbu o kvalitě splnění úkolu (což zpět k vykonavateli úkolu vysílá signál, že práce, kterou dělal, někoho zajímá, někdo se jí zabývá, tudíž nebyla dělána zbytečně).

A co znamená otevřená komunikace?

Otevřená komunikace znamená, že se mohu kdykoli zeptat kohokoli na cokoli. A jsem vyslyšen.

Otevřená komunikace znamená, že dostanu odpověď na své otázky, i když třeba odpovědi nejsou v souladu s mým pohledem na věc.

Otevřená komunikace znamená, že se nemusím bát zeptat se na to, co mi není jasné, co mě pálí, čemu nerozumím. A nejsem za to „pranýřován“.

2. Risk taking = Zdravý risk

Zdravý risk je něco, co je podmínkou jakékoli aktivity, kterou chceme podnikat. Podtrhuji přívlastek zdravý. Nenabádám k bezhlavému se vrhání do nesmyslných projektů. Ale před NPÚ leží obrovský potenciál, a to nemám na mysli jen obchodní aktivity, ale například i kulturně-vzdělávací projekty. Bez zdravého risku se nikdy do ničeho nového nepustíme. A nemyslím tím jen risk finanční. Risk spojený s nezbytnou investicí do každé nové aktivity, která má v budoucnu přinést něco pozitivního. Týká se to i investic do lidských zdrojů. Ale například i do nových myšlenek a nápadů, které tu ještě nebyly. Bez zdravého risku se nedá dosáhnout vyšších met, které před námi vyvstávají.

3. Speed = Rychlost

Rychlost je nezbytná k tomu, aby nám zbytek okolního světa neutekl a nezmlkl v prachu za ohybem cesty.

Pokud nenajdeme takové nástroje, které budou dostatečně rychlé a efektivní v konkurenčním boji s našimi protivníky, bude naše snažení k ničemu.

Sám vidím v NPÚ frustraci řady lidí, kteří mají nakročeno a jsou připraveni na startu změřit své síly s ostatními na závodní trase našich každodenních úkolů. A vnímám jejich předstartovní souboj s pomalým oběhem našich spisů, s nekonečným procesem připomínkování smluv či nemožností rozhodnout poběžíme-li vlevo, či vpravo. Často, když je tedy závodník na startu připraven a řádně vybaven vším potřebným, zjistí, při pohledu kolem sebe, že už není kam běžet, protože ostatní už jsou dávno v cíli, přičemž my jsme ještě nevystartovali.

4. Quality = Kvalita

Třímáme ve svých rukou nezměrný potenciál našeho kulturního dědictví. Máme ho za úkol střežit a opatrovat pro další generace. Tedy kvalitativní potenciál pro naši práci je nezměrný. Ale jsou i výstupy naší práce na poli uchování a prezentace těchto nezměrných hodnot, které nám odkázali naši předkové, skutečně kvalitní?

Zde musím říci, že vidím řadu kolegů, jejichž snažení je korunováno opravdu kvalitním výstupem. Dovolím si říci i výstupem na kvalitativně vyšší úrovni, než jsme doposud byli zvyklí. Ať už se jedná například o současné expozice na Červené Lhotě, které přinášejí zcela nový pohled na to, jak nově instalovat prostory, které byly posledních padesát let prezentovány zcela tradiční formou, či například projekt nové kanceláře správy památkového objektu na Kunětické hoře, kde se kastelán spolu s projektantem nebáli sáhnout po zcela

moderním řešení, materiálech a postupech, které se nijak nedotkly památkové podstaty hradu.

To je směr, kde je kvalita vůdčím fenoménem. A věřím, že prosadit tyto dva příklady až k jejich úplné realizaci nebylo vůbec jednoduché. Ale výsledek jistě stál za to. Ať je nám vzorem a příkladem pro další projekty v NPÚ.

5. Team = Tým

A na závěr jsem si nechal magické slovo tým. Co je vlastně tým? Co je obsahem tohoto slova, které dnes a denně skloňujeme, aniž se zamyslíme nad jeho skutečným významem?

Tým znamená naslouchání jeden druhému.

Tým znamená, že jsme otevření připomínkám ostatních členů týmu a bereme je jako pozitivní nástroj k optimalizaci naší spolupráce.

Tým znamená společný postup k cíli, využití všech zkušeností členů týmu k naplnění úkolu.

Tým znamená vzájemnou důvěru.

Tým má společný cíl a využívá všech společných nástrojů k jeho dosažení.

Tým znamená i vzájemnou pomoc.

A tak bych mohl pokračovat dál a dál. Mnoho z výše řečeného v NPÚ bohužel nenalézám.

Budme tedy týmem. Skupinou, která dovede využít beze zbytku svůj vlastní, ale i svěřený potenciál, aby strážné hodnoty mohla uchovávat a prezentovat na kvalitativně vyšší úrovni. Podmínky proto bezpochyby máme!

Na závěr mého příspěvku mi dovolu, abych se zastavil u jednoho slova, o kterém s mnohými z Vás často bouřlivě diskutuji. Je to slovo BUSINESS. Jakoby toto slovo do NPÚ nepatřilo.

Chci na tomto místě zdůraznit a beze zbytku se přihlásit k plnému uchování památkových hodnot, které strážíme. Nechci hlásat bezbřehé drancování našich památkových objektů neuváženými komerčními akcemi. Ale zamyslíme-li se nad faktem, že NPÚ má 5 milionů návštěvníků, kteří na našich památkových objektech utratí téměř 500 milionů korun, je zcela jasné, že jsme v jistém slova smyslu obchodní organizací, a ne bezvýznamnou.

A zeptáme-li se, co děláme proto, abychom zlepšili naši obchodní bilanci, nenacházím příliš mnoho uspokojujících odpovědí. Snad největší snahu nacházím na úrovni památkových objektů samých, které znají nejlépe svou klientelu i genius loci svého objektu. Tudíž právě ty dokážou nejpružněji reagovat na potřeby trhu – návštěvníků, se kterými se denně setkávají.

Postupujeme-li ale v hierarchii firmy výš, je skutečný zájem o smysluplné využití potenciálu svěřeného majetku (až na výjimky) malý a nedostačující.

Cestu vidím ve společném postupu na všech úrovních firmy. Je třeba využít znalostí a schopností správ památkových objektů, které jsou návštěvníkovi nejbližší. Ale ve stejné chvíli musíme najít celofiremní strategii, celofiremní postup, který vytvoří významné synergické efekty napříč firmou, vedoucí ke zlepšení ekonomické bilance celé společnosti.

Nástroje mohou být na různých úrovních velmi různé. Musí však být propojené, postavené smysluplně a v návaznosti na sebe, jeden podporující druhý.

Vrátím-li se k číslu 5 milionů návštěvníků, kteří za rok navštíví památkové objekty NPÚ, demonstrováme na něm sílu našeho současného potenciálu.

Pokud si vytkneme cíl, že každý návštěvník v příští sezóně utratí jen o deset korun víc než letos (a to nemám na mysli zdražení vstupného, ale především jiné nástroje), zvýšíme naše výnosy o 50 milionů korun. To přece stojí za to!

Děkuji za pozornost.



Mgr. Milan Svoboda, hlavní kastelán Národního památkového ústavu

POSTAVENÍ PAMÁTKOVÝCH OBJEKTŮ V PAMÁTKOVÉ PÉČI A JEJICH EKONOMICKÝ VÝZNAM

Doc. Ing. Jiří Patočka, CSc., a tým, Arts Management, VŠE



Doc. Ing. Jiří Patočka, CSc., VŠE

Česká památková péče je skutečně na rozcestí. Bohužel již nejméně celé století. Předtím, než se pokusím toto rozcestí zmapovat, je nutné vytyčit podstatné limity, které by při začleňování kulturního dědictví do života současné a budoucí společnosti neměly být pominuty: Jde jednak o princip autenticity, spíše však v heideggerovském pojetí neoddělitelnosti etiky a pravdivosti při prezentaci kulturní památky, a jednak o princip časové kontinuity.

Třetím limitem je povinnost zachovat a chránit nejenom kulturní dědictví v rámci obcí, regionů a národní kultury, ale i zodpovědnost vůči evropskému kulturnímu dědictví jako celku. Jde zejména o zachování, animaci a prezentaci těch prvků hmotné kultury, které hrají nebo mohou perspektivně hrát výraznou roli v rámci kulturní evropské identity. Zachování národního kulturního dědictví má tedy svůj evropský rozměr.

Čtvrtý rozměr je dán etatistickou tradicí nazírání na českou kulturu v posledních 150 letech. Faktické, ale i očekávané povinnosti státu vůči zachování vzorců národní kultury jsou tak silné, že stát, přinejmenším v rámci objektů, které bezprostředně spravuje, má jít příkladem při využití a ochraně kulturních hodnot. Zvláště s přihlédnutím k 103 památkám, které v současné době stát spravuje, společnost očekává otvírání nových cest jejich využití a zapojení do ekonomických procesů, hledání nových forem prezentace památek v národním i mezinárodním měřítku a v neposlední řadě i stanovení vzorových metodik, které by stimulovaly ostatní vlastnické subjekty ve správě, ekonomizaci a společenském využití kulturních památek.

Využití a prezentace kulturního statku jsou v tomto smyslu spojeny s jeho zařazením do širšího sociálního a prostorového kontextu, kdy je člověk jako tvůrce kulturního projektu vždy vázán využitím zděděného kulturního kapitálu – ať již v hmotné nebo ideové podobě – i povinností jeho předání generacím budoucím. V ekonomickém slova smyslu jde o to, do jaké míry jsme schopni přijmout následnictví v rozvoji ekonomického projektu kulturní památky v omezeném rámci variant, které máme teoreticky k dispozici.

Může jít o pokračování v dosavadním kulturně-ekonomickém projektu památky – po zvratech, které přinesly radikální socio-ekonomické změny v průběhu 20. století, zbývají v podstatě jen projekty vázané na restituce či právě o státní kulturní památky, jejichž ekonomické využití a typ vlastnictví jsou u nás našťastí fixovány po celé poválečné období.

Druhou možností je teaurace kulturního kapitálu jeho uchováním jako potenciálního rozvojového zdroje pro další generace. Sebenákladnější oprava kulturní památky bez nalezení dlouhodobého ekonomického kontextu je v tomto smyslu pouze zakonzervováním do doby objevení nového ekonomického principu využití.

Třetí varianta spočívá v rozbití dosavadního vzorce využití a podřízení památky novému ekonomickému projektu v rámci stávajících společensko-ekonomických podmínek. Otázkou je pochopitelně vhodnost nového projektu z hlediska uchování kulturní, historické a umělecké hodnoty památkového objektu. Stejně vážnou otázkou je pak časová omezenost nově zvolených ekonomických projektů památky. Jejich trvání je podmíněno jak předvídatelným časovým horizontem podnikatelských záměrů, tak i obtížnou předvídatelností změn ekonomického, sociálního či politického prostředí, které za poslední století vedly k náhlému a navíc masovému zániku zdánlivě trvalých způsobů využití památkových objektů. Zatímco převládajícím problémem kulturních památek v zemích západní Evropy jsou především korekce jejich ekonomických projektů v závislosti na změnách ekonomického a legislativního prostředí, razantní změny politického prostředí v naší zemi byly a jsou hlavními příčinami krachu dlouhodobých projektů a v důsledcích i nesrovnatelně vyšších, nevratných ztrát na kulturním dědictví. Problém nemovitých památek je nicméně jednoznačnější ve srovnání např. se sbírkovými soubory, které jsou v podmínkách trhu umění předmětem neustálého koloběhu rozbíjení a následného slučování do nových logických celků.

Uvedené varianty se od vzniku památkové péče navzájem prolínají a podléhají dobovým politickým, ideovým, sociálním či ekonomickým náhledům, které zpravidla zamlžují podstatu problému a zakládají časově podmíněné koncepce péče o kulturní dědictví, které mohou vést i k popření jejich dlouhodobé podstaty. Vývoj památkové péče u nás, i jeho faktické výsledky, jsou tak dány především dobovými politickými interpretacemi:

- 19. století usiluje o doložení práva společnosti na existenci minulou kulturní velikostí. Přítomnost má tedy být zdůvodněna minulostí.
- Začátek 20. století má vychovávat národ k porozumění minulosti a tím i k pochopení sebe sama.
- Polovina 20. století chce minulost přizpůsobit vlastnímu vidění světa.

- Druhá polovina 20. století vychází z předpokladu, že jedinec nemá schopnost ani právo pečovat o vlastní kulturní dědictví, natož interpretovat jeho poselství. Musí být proto vyvlastněn, neboť pouze stát je zde kompetentní.
- 70. léta jsou svázána obavami, že téměř vše je již zničeno, proto svěříme památky do rukou odborníků a zachraňme, co se ještě zachránit dá, neboť lidé jinak vše zničí.
- V 90. letech vstupujeme do globální ekonomiky s přesvědčením, že lidé mají mít vše, co si jsou ochotni zaplatit, jinak nebudou spokojeni. Kultura je spotřebním statkem jako každé jiné zboží a nedostává-li se nám kulturních památek nebo nejsou spotřebně atraktivní, postavme si nové.

Rozcestí památkové péče



Stavíme nové památky



Romantika na prodej



Obraz malovaný dvěma malíři není nikdy dobrý



Ekonomický projekt socialistického zemědělství



Panem et circences v globální ekonomice

Ekonomika a památky

Ekonomická krize dává v posledním roce tušit, že tradiční ekonomické pohledy na využití kulturních památek, zejména v rámci národního a mezinárodního cestovního ruchu, bude nutno zrevidovat a doplnit novými poznatky a zkušenostmi. Sama skutečnost, že do cestovního ruchu je v České republice zapojeno jen mizivé procento památkových objektů, které je navíc z větší části reprezentováno státními památkovými objekty, poukazuje na dosavadní značnou závislost ekonomiky památkové péče na rozpočtových prostředcích.

Přesto je zřejmé, že nejlépe spravované a nejvíce turisticky navštěvované památkové objekty jsou i v českých podmínkách s to generovat zisk, který může být

využit jak pro další rozvoj jednotlivých objektů, tak i pro financování nevýnosných objektů. Je otázkou, do jaké míry je redistribuce těchto zisků motivující, do jaké míry je zvýšená turistická exploatace vybraných památkových objektů žádoucí z hlediska zachování jejich památkových hodnot a do jaké míry lze příjmových položek dosahovat lepší organizací ekonomiky památkové péče či zapojením nových modelů jejich ekonomického využití.

Je nepochybné, že omezování rozpočtových výdajů se nemůže nedotknout oblasti památkové péče a že důsledky ekonomické krize vedou již dnes k úvahám o zvýšení efektivity využití vložených prostředků a k dosažení racionálnějšího ekonomického využití památkového fondu.

	2008	%	2007	%	2006	%	2005	%	
Počet hradů, zámků a ostatních památek zpřístupněných návštěvníkům za vstupné	277	107,8	272	106,8	271	105,4	269	104,7	
Počet návštěvníků těchto objektů	11601124	101,7	12167914	105,9	12108819	105,4	11798760	102,7	
Průměrný počet návštěvníků na jeden památkový objekt	42170	94,3	44734	100,1	44681	99,9	43654	98,1	
Celkový počet inventárních jednotek mobiliárního fondu památkových objektů	793003	114	690464	99,2	683262	98,2	689128	99,1	
Celkový počet svazků knihovního fondu sbírkové povahy	752521	90,5	825790	99,7	885569	106,7	885498	106,9	
Počet kulturních akcí uskutečněných v památkových objektech	22014	131,2	15567	98,7	20428	121,8	21457	127,9	
v tom	samostatné výstavy	625	121,8	572	111,3	554	107,8	559	108,8
	samostatné koncerty	1573	86,4	1567	95,8	1555	96,7	1551	95,4
	dramatická vystoupení	803	106,5	913	108,4	769	91,3	849	100,5
	ostatní	2222	106,9	2333	114,4	2813	128,1	2024	99,2
	kulturní vložky při prohlídkách	16791	142,1	11182	95,1	14937	127,1	15474	140,1
Počet návštěvníků těchto kulturních akcí	4365065	132,9	3895295	118,6	3921251	119,4	3708820	112,9	
v tom	návštěvníků samostatných výstav	1930055	109,4	1965817	111,5	2085825	118,2	1700954	96,4
	návštěvníků samostatných koncertů	342430	118	307512	106	324787	112	268347	92,5
	návštěvníků dramatických vystoupení	203305	106,6	243118	123,9	193825	98,6	254957	129,9
	návštěvníků ostatních akcí	1123881	183	860258	147,1	749835	128,2	985457	168,7
	návštěvníků kulturních vložek při prohlídkách	760514	156,4	515592	115,3	565379	126,6	495095	110,9
Počet návštěvníků připojených na internet	502	206,6	474	195,1	371	152,7	337	138,7	
z toho dostupných veřejnosti	25	650	22	550	11	275	14	350	
počet vydaných katalogů nebo publikací	70	100	47	67,1	65	94,3	70	100	

Z uvedené tabulky je zřejmé v zásadě stagující ekonomické zapojení kulturních památek v modelu, který se vyvinul v poválečném období a byl doposud chápán jako vzorový a společensky žádoucí. Tradice průvodcovských prohlídek na státních objektech, zdá se, narazila na strop svých reálných možností a v zájmu zlepšení hospodářských ukazatelů je záhodno poohlédnout se po nových cestách a způsobech ekonomizace.

Zahraniční srovnání

V evropském srovnání lze konstatovat, že téměř každá země si v průběhu uplynulého století vyvinula vlastní kulturu, formy a nástroje podpory památkového dědictví a že přejímání jednotlivých nástrojů či metod bez přihlídnutí k vnitřní logice jednotlivých národních systémů může přinést více škody nežli užítku.

Inspirativní jsou pro Českou republiku zejména přístupy zemí se spíše etatistickým systémem organizace a podpory památkové péče, mezi něž patří zejména Francie a částečně i Německo.

Francie

Role státu v údržbě a rozvoji kulturního dědictví je tradičně silná stejně jako podíl státních financí, dotačních programů a různých forem finanční podpory. Financování je zde v zásadě podřízeno tradičním náhledům kulturní politiky republiky, která chápe kulturu jako zásadní zdroj společenského rozvoje a usiluje proto o zpřístupnění kulturních statků každému občanovi,

a to i za cenu, že ekonomické výnosy jsou částečně kryty z veřejných prostředků.

V konkrétních případech je nicméně zřejmé, že vstupné zpravidla nestačí na pokrytí nákladů na údržbu, provoz a prezentaci kulturní památky, a je proto ve státních objektech výrazně nízké. S přihlídnutím k tomu, že vstup do francouzských státních památek je mnohdy bezplatný, jsou památky dotovány ze státního rozpočtu v rámci demokratizace kultury.

Vývoj návštěvnosti na francouzských památkových objektech má v podstatě obdobný trend jako u nás. Státní příspěvky jsou však nepoměrně vyšší. Tím lze také odůvodnit i poměrně značnou proporcí neplacených vstupů, který má v posledních letech v zásadě ustálenou hladinu.

V průměru velmi nízké vstupné vede jednak k menším celkovým příjmům a jednak nemotivuje provozovatele a správce památek k neúměrně vysokému zatěžování památek turistickými aktivitami a současně zabraňuje tendencím k bezhlavému zvyšování návštěvnosti.

Rozpočet Ministerstva kultury	
Programy „Mission culturelle“ a „Recherche 2009-10-16“	EUR
Kultura:	2 821 301 353
Hmotné kulturní dědictví	1 149 891 065
Živá kultura	820 739 692
Převody znalostí a náklady na demokratizaci kultury	850 670 596
Výzkum:	159 502 964
Celkem bez daňových a peněžních nákladů státu	2 980 904 317
Daňové a peněžní náklady ovlivněné	1 048 700 000
Celkem	4 029 604 317

Vývoj počtu návštěv v tisících osob							
	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005
Vstupy placené	7 285	6 905	6 469	6 787	6 008	6 196	5 490
Vstupy zdarma	1 343	1 998	1 584	1 941	1 799	1 890	1 746
Celkem	8 628	8 903	8 053	8 728	7 807	8 086	7 236
Vstupy placené	15,57%	22,44%	19,67%	22,24%	23,04%	23,37%	24,13%

Příjmy ze vstupného za rok 2008	
Počet lidí	8 458 751
Průměrná cena vstupu na osobu v EUR	4,93
Příjem v EUR	41 686 432

Ekonomicky nevýrazné vstupné však motivuje majitele a správce objektů k získávání doplňkových zdrojů doprovázenými komerčními aktivitami spojenými s animací nejenom samotné památky, ale i jejího teritoriálního zázemí. Do ekonomiky památkového objektu je zpravidla zapojena municipální i regionální ekonomika, jejíž

výnosy předstihují samotný výnos památkového objektu. Doprovodné akce vázané povětšinou na majitele či správce památkového objektu (restaurace, hotely, specializované obchody a prodejny kulturního zboží) jsou nepoměrně výnosnější a nabývají někdy až kuriózního charakteru.

Animáčnı schémata státnıho zámku Chambord, 717 000 návštěvníků v roce 2008 (průměrný výnos 110 – 200 EUR na osobu)

- Studium pavouků
- Studium hub
- Hydrobiologie
- Studium stromů
- Ornitologie
- Bylinky
- Trh s rostlinami
- Zábavné aktivity pro děti (čerti)
- Ateliéry v přírodě
- V zimních obdobích prezentace starých řemesel

Německo

V Německu, podobně však i v Rakousku, je podpora památkové péče a využití památkového fondu spojena se silnou decentralizací veřejné správy v oblasti kultury, a tudíž se silnou ingerencí obcí a regionů do financování kultury. Výrazný je rovněž vliv veřejně prospěšných, neziskových společností a nadací, které se výrazně podílejí na spolupráci mezi soukromým a veřejnoprávním sektorem. Významným rysem německého přístupu k animaci kulturních památek je jejich zapojení do života obcí a regionů, pořádání společných akcí a snaha o obnovení rolí památkových objektů jako center a ohnisek kulturního života. Na rozdíl od ČR mohou municipality podporovat náklady na údržbu a provoz památek ze svých rozpočtů

Společným jmenovatelem s Francií je poměrně nízké vstupné jak ve veřejnoprávních, tak i v soukromých ob-

jektech. Přesto je nízká hladina vstupného, jehož výběr zpravidla nedostačuje k pokrytí nákladů, považována ze strany soukromých vlastníků památkových objektů, kteří nedosáhnou na prostředky veřejné finanční podpory, za svého druhu nekalou konkurenci. Podobně jako ve Francii je řešení hledáno v ekonomizaci doplňkových aktivit, většinou však ve spolupráci se soukromým sektorem. Rozhodující okolností je systematická spolupráce se soukromými a veřejnoprávními aktéry místního a regionálního rozvoje a silná zainteresovanost obcí na tvorbě koncepcí včleňování památek do ekonomického rozvoje municipalit.

Tematické zaměření doplňkových ekonomických aktivit je patrné z následujícího přehledu srovnávacího vybrané tři památkové objekty, diametrálně odlišné jak svým typem, regionální polohou, zapojením do turistického ruchu, tak i tematickým zaměřením kulturních akcí.

Emkendorf	Wartburg	Neuschwanstein
<ul style="list-style-type: none"> • svatby • školení • oslavy všeho druhu (využití přílehlého kravína a stodoly z 18. stol. -> větší kapacita) • hudba: <ul style="list-style-type: none"> o jazz- a boogiefestival o koncerty klasické hudby • sezónní akce: <ul style="list-style-type: none"> o trh s vybavením do domácností, bylinkami a vánoční trhy o prohlídky zahrady o bohoslužby v parku o díkůvzdání za úrodu 	<ul style="list-style-type: none"> • parkoviště 500 m od hradu – 5 EUR • hotel: 53 luxusních pokojů (145 – 315 EUR/noc) • v blízkosti: golf, tenis, koně • muzeum: historie hradu • hudba: <ul style="list-style-type: none"> o opery, koncerty -> Bachovské týdny (např. „Bach potkává Händela“), o jazz, blues, pop, středověká hudba o experimenty: „hiphop se potkává s Minnesangem“ o adventní koncerty • sezónní akce: <ul style="list-style-type: none"> o bohoslužby v kapli o procházky po okolí o vánoční historické trhy o jízdy na koních 	<ul style="list-style-type: none"> • hotely: 31 – 220 EUR/noc • termální vířidlo • hudba <ul style="list-style-type: none"> o koncerty klasické hudby (40 – 80 EUR) o vánoční koncerty • sezónní akce: <ul style="list-style-type: none"> o trhy o masopust o výlety po okolí o večerní prohlídky: pohádkový hrad

	Wartburg	Neuschwanstein	Emkendorf
Návštěvnost (tisíce)	400	1300	(jednorázová akce)
Vstupné (EUR)	4,50 – 8	8 – 9	2,5

Je samozřejmé, že uvedené příklady mohou v českých podmínkách sloužit především v rovině inspirace, zejména vzhledem ke stabilizovanému právnímu, ekonomickému i podnikatelskému prostředí a především – v porovnání s Německem – k výkonnému a dlouhodobě funkčnímu systému veřejné správy v těchto vyspělých zemích. Přesto, s přihlédnutím ke kritickým soudům západoevropských odborníků, přináší stabilizovaný systém současně i menší flexibilitu vzhledem k novým trendům světové ekonomiky a tím – para-

New economics

Projekty ekonomického využití kulturních památek se v současné době dostávají do světla nového ekonomického myšlení. Klasická ekonomie byla dosud založena na řešení problému, jak uspokojit neomezené potřeby lidí zbožím, jehož zdroje jsou omezené. New economics je založena na principu, že předmětem spotřeby jsou především ideje. Myšlenky nejsou omezeny ničím a jejich ekonomická povaha je tudíž odlišná. Podstatu ekonomiky tzv. kreativních průmyslů tvoří tudíž trh myšlenek a prodej inovací. Například britský hudební průmysl v roce 2008 zaměstnával více lidí a měl větší obrat než automobilní, železářský a textilní průmysl dohromady. Rozhodující součástí nové ekonomiky je tak produkce a vlastnictví myšlenek, které se odrážejí v rostoucím počtu patentů a vynálezů a současně v důrazu na adekvátní právní prostředí, které musí zabezpečit základní podmínku ochrany duševního vlastnictví. Podnikatelské tvůrčí subjekty tak uplatňují své představy, využívají jejich potenciální tržní hodnoty a současně zabraňují, aby jich neoprávněně užívali jiní.

Hlavními oblastmi kreativních průmyslů je tradičně tvorba počítačového softwaru, kulturní statky na elektronických nosičích, kulturního zboží, média, zábavní průmysl a současně i tradiční segmenty terciárního i kvartérního sektoru jako je věda, vzdělání či zdravotní péče nebo administrativa. Průlom do tradičních vzorců ekonomického využití památek orientovaných především na přímý prodej hmotných kulturních statků vázaných zejména na cestovní ruch je konstatován téměř ve všech ekonomicky vyspělých zemích. V souvislosti se současnou hospodářskou krizí ekonomové diskutují situaci po jejím ukončení a současně hledají cesty překonávání hlavních disparitací globální ekonomiky. Shoda názorů panuje zejména co do navýšení podílu kreativních průmyslů na HDP rozvinutých národních ekonomik, a to v první řadě v produkci kulturního zboží a posilování zastoupení rozvojového potenciálu v oblasti kultury v hospodářství. Odhaduje-li se podíl ekonomických aktivit souvisejících s kulturou před krizí na cca 5 % HDP západoevropských zemí a 6 % v USA, lze očekávat, že hospodářská krize tyto proporce dále navýší. V daném světle je možné ekonomiku kulturních

doxně – i menší odolnost vůči změnám, které s sebou přináší nové technologie, otvírání nových tržních segmentů a zejména přechod k inovativnímu pojetí ekonomiky, obecně nazývané termínem „new economics“. Je otázkou, zda se české ekonomické prostředí, pro něž je v uplynulých 20 letech charakteristická právě vysoká míra přizpůsobivosti, podnikatelské improvizace a vnímání nových vývojových trendů, dokáže s novými podmínkami vyrovnat.

památek uvažovat ve zcela nových souvislostech. Jde především o:

- zvýšení podílu tzv. živé kultury při prezentaci hmotných kulturních památek a tím i navýšení jejich ekonomického výnosu
- zvyšování nároků na úroveň prezentací kulturní památky jak co do kvality libret průvodcovaných prohlídek, tak co do rozšíření nabídky informací, uměleckých děl, holografických i elektronických znázornění
- pokles ekonomického významu muzeálních expozic
- rozšiřování tzv. virtuálních prohlídek za úplatu a nových marketingových strategií při prezentaci kulturních památek
- rozšiřování tzv. pozitivních externalit ve smyslu „spotřebitelsky přívětivého“ infromatického prostředí
- optimalizace využití pozitivních externalit v rámci podnikatelského, sociálního, urbanistického a krajinného prostředí kulturních památek
- další rozšiřování doplňkových aktivit v rámci ekonomického využití kulturních památek, které mnohdy co do svého ekonomického efektu převýší výnos ze vstupného
- reglementace legislativního prostředí pro rozvoj marketingových strategií směrem k ochraně duševního vlastnictví ve všech jeho hmotných i infromatických podobách, včetně majetkových práv ke hmotným i nehmotným kulturním statkům – sám ekonomický projekt využití kulturní památky se tak stává chráněným ekonomickým statkem, stejně jako know-how, public relations anebo marketingové strategie
- vyšší pozornost marketingovým strategiím zaměřených na odběratelské segmenty jak v rámci tradiční ekonomiky cestovního ruchu, tak co do virtuální prezentace speciálním odběratelským skupinám

Uvedené trendy vedou ve vyspělých evropských zemích k optimismu ve vztahu k financování kultury. Zejména německé a rakouské pokusy o ekonomickou kalkulaci tzv. multiplikačních efektů (např. 1 EUR vložené do kultury a památkové péče má přinést 10 EUR v rámci kumulovaného výnosu souvisejících aktivit). Je však nutno podotknout, že podobné úvahy se rozvíjí i v souvislosti

s ekonomickými dopady kosmického průzkumu, vojenského výzkumu a zavádění výsledků vědy a výzkumu do ekonomické praxe obecně.

V souhrnu lze říci, že ekonomická krize, která v současné době snižuje význam tradičních forem hospodářského využití památek – krize cestovního ruchu v hotelnictví,

přímého prodeje hmotných kulturních statků apod. nutně vede i ke změně pohledu na ekonomické využití kulturního dědictví. Je otázkou, s jakou mírou pružnosti se jednotlivé národní ekonomiky s touto změnou vyrovnají a jak rychle budou jednotlivé země s to provést adekvátní změny v legislativě, finanční a daňové politice i v celkové koncepci národní kulturní politiky.

Závěrem

Pokusíme-li se shrnout nesourodý a dosud nedostatečně teoreticky podchycený soubor nových trendů v ekonomice kultury a v prezentaci hmotného kulturního dědictví, docházíme k širokému spektru reálně existujících skutečností, podmínek, tendencí i pouhých námětů k zapojení nemovitých kulturních památek do ekonomického a sociálního života současné společnosti. Uvedené trendy tak nejsou všeobecně platným návodem, nýbrž spíše inspirací pro zlepšení současné situace:

- Kulturní statek, ať již ve hmotné nebo ideální podobě, je zbožím specifického charakteru, jehož tržní význam se v současné době zvyšuje a zakládá příznivé podmínky pro tržní prezentaci kulturních památek.
- Nové podmínky trhu s kulturními statky kladou zvýšené nároky na legislativu, kulturu právního prostředí a účinnost výkonu státní správy zejména v rovině ochrany autorských práv a duševního vlastnictví.
- Rozvinutost ekonomického a podnikatelského prostředí, stejně jako finanční a daňová stimulace nabídky kulturního zboží, je podmínkou ekonomické prosperity kulturních památek.
- Úspěšnost projektů ekonomického využití kulturních památek je dána zejména invencí, důrazem na specifika a komparativní výhody konkrétních památkových objektů, nekonformitou a individuálním přístupem k prezentaci jednotlivých památek.
- Lokalizace a regionalizace v podobě efektivní spolupráce s aktéry místního a regionálního rozvoje se stávají podstatným rámcem ekonomické prezentace kulturní památky. Kulturní památka se může stát hlavní ekonomickou atraktivitou, finanční efekty však lze definovat pouze v širším kontextu municipální a regionální ekonomiky (tzv. „spinning off efekt“ ve smyslu vytváření lokálních a regionálních sítí a rozrůstání ekonomických aktivit z ekonomického jádra daného kulturní památkou).
- Kombinace hmotné a tzv. živé kultury v rámci ekonomické prezentace památky tvoří podstatu produkce kulturního zboží nového typu a přináší nové, širší tržní uplatnění v rámci lokální a regionální nabídky kulturního zboží.

- Váha návštěvnosti a přímých příjmů ze vstupného v rámci cestovního ruchu klesá ve prospěch doplňkových podnikatelských aktivit, kulturních eventů a pozitivních externalit (turistická infrastruktura, podnikatelské prostředí, urbanistické, krajinné prostředí, vstřícnost obyvatel a jejich kulturní vyspělost apod.).
- Zdrojovým potenciálem pro ekonomické uplatnění kulturní památky není jen památka sama o sobě, ale především kulturní úroveň lokálního a regionálního společenství – v oblasti hmotné stejně jako performativní kultury. Trvalé navýšení ekonomického efektu památky není myslitelné bez zvyšování kulturní úrovně obyvatelstva.
- Úzkým hrdlem prezentace a tržního uplatnění kulturního zboží je stupeň zachování kulturních hodnot vázaných na autentické sociální a hmotné prostředí – jak inventáře a archiválií, tak i tradic živé kultury, urbánního a krajinného rámce. Přestože se Česká republika stala v oblasti trhu starožitnostmi po dlouhých letech importní zemí, představuje zachování kulturního dědictví v jeho „historicky rostlé“, místně originální podobě podmínku dalšího rozvoje.
- Kvalitní personální zázemí, růst kvalifikace, vzdělanosti, odborné kompetence a jazykové vybavenosti pracovníků je základem úspěšnosti ekonomické prezentace památky, zejména ve vztahu ke specializovaným odběratelským segmentům a uplatnění kulturního zboží na trhu.

NEZBYTNOST SOUČINNOSTI SPRÁV PAMÁTKOVÝCH OBJEKTŮ S ODBORNÝMI GARANTY OBNOVY TĚCHTO PAMÁTEK V RÁMCI PRACOVÍŠŤ NPÚ

Ing. arch. Věra Kučová, odborná náměstkyně ústředního pracoviště Národního památkového ústavu



Ing. arch. Věra Kučová, odborná náměstkyně ústředního pracoviště NPÚ

Vážené dámy, vážení pánové, vážení hosté,

požádala jsem o možnost vystoupit v úvodním bloku této mimořádně významné konference s takto nazvaným příspěvkem z řady důvodů.

Národní památkový ústav přistoupil v letošním roce k velkým transformačním změnám, při kterých mají být zejména nastaveny jasnější kompetenční vztahy, vytvořeny podmínky pro týmovou práci nad konkrétními tématy. Mělo by dojít i ke zlepšení vztahu kastelánů jak k vedení celého ústavu, tak mimo jiné i k odborným garantům péče o národní kulturní památky, jimiž v naprosté většině tyto stavby jsou.

Na úrovni ústředního pracoviště je ve vedení ustavena zcela nová pozice náměstkyně pro památkové objekty, který bude mít partnery v územních odborných pracovištích (dále ÚOP), jež budou přímými „spojkami“ kastelánů k vedení ústavu.

Pozice odborného náměstkyně naopak má i v ÚOP dlouholetou tradici a přímé kolegiální vazby předávání informací i úkolů. Náměstkyně pověřené koordinací kastelánů jistě rychle vytvoří platformu pro formulování a řešení společných úkolů, stejně jak je tomu na sekci agendy, napojené nejvíce na státní správu a samosprávu.

Chtěla bych uvést, že vytvoření paralelní hierarchie v sekci objektů, tedy pozic náměstkyní pro objekty jak v ÚP a tak v ÚOP, vnímám jako cestu ke zjasnění kompetencí a odpovědnosti a zejména k vytvoření jasných hierarchických cest pro předávání informací anebo i hledání řešení konkrétních otázek.

Pro principy působení pracovišť NPÚ bylo již na počátku roku 2009 rozhodnuto, že pro zamezení určitého střetu zájmů při vlastní stavební obnově prestižních památek v péči NPÚ zůstane i do budoucna odborný dohled a koncepční konzultace v gesci ústředního

pracoviště v Praze¹. Chceme tím udržet co největší objektivitu posuzování záměrů a materiálů z hlediska uchování hodnot těchto staveb.

V tomto pohledu se tedy pro kastelány v nejbližší době mnoho nezmění, možná dojde i ke zklamání, že i nadále budou probíhat konzultace „až z Prahy“. Někdy je skutečně kritizováno, že pracovníci ústředního pracoviště jezdí zdaleka a posuzují často i marginálně – i já občas patřím při čtení zprávy z některé služební cesty nebo zápisu z kontrolního dne k takovým kritikům. Na druhé straně kolegové z ústředního pracoviště mají skutečně nadregionální nadhled a možnost udržovat úroveň péče o NKP nezaujatě a vyváženě v rámci celé republiky. I při rozdělení agendy jsme sledovali, aby jeden pracovník působil u NKP ve více krajích, právě proto, aby nedocházelo k rutinním trvalým postupům jednání se stále stejnými partnery. Klade to samozřejmě nárok i na flexibilitu organizace jejich času a přípravy příslušných odborných vyjádření a samozřejmě možnost osobně se účastnit kontrolních dnů. Každý garant NKP má na starost řadu památek i jiné činnosti ústředního pracoviště, písemná stanoviska k odvolání prvoinstančních orgánů, práci v komisích, svým časem musí samozřejmě hospodařit efektivně. Chtěla bych proto požádat o maximální otevřenost a kolegiální v tomto ohledu a u každého kontrolního dne sledování efektivního využití času a projednání maxima témat – tedy i těch, pro které ještě neběží správné řízení, ale již je připravována projektová dokumentace. Opravdu se nám stále stává, že bezprostředně po návratu z kontrolního dne z druhého konce republiky čeká na našeho garanta žádost o odborné vyjádření ve věci, kterou mohl na místě přímo vidět, pořídit si pomocnou dokumentaci a žádost tedy vyřídit bezodkladně na základě bezprostřední znalosti problematiky, v zásadě „od stolu“. Tento posun je díky moderním technologiím opravdu znatelný a na rozdíl od desetiletí minulých lze řadu otázek konzultovat velmi operativně. Je také pravdou, že někteří garanti mají skutečně nadstandardní přátelské vztahy se „svými“ kastelány již nyní a řada věcí může být promptně konzultována s využitím digitálních snímků a jejich zasílání e-mailem apod. Všechno je samozřejmě založeno na osobních vztazích a důvěře.

Jedním z nástrojů lepšího a koncepčního plánování větších akcí jsou právě v letošním roce z iniciativy náměstka pro památkové objekty, Mgr. Svobody, rozpracované Plány rozvoje objektů. Ty byly v průběhu roku s kastelány sestavovány, posléze komentovány vedením ÚOP a do jejich konzultování jsou právě v těchto dnech pracovníci mé sekce, garanti jednotlivých NKP, zapojováni.

Řada detailů se podle mého názoru dá dolaďovat i elektronickou komunikací, ale komplexní povědomí o chystaných projektech a prostorech a konstrukcích, jichž se

připravovaná dokumentace bude týkat, by mělo být předmětem kontrolních dnů, i za cenu jejich prodloužení.

V posledních několika letech je velmi aktuální další téma, které bych chtěla na této konferenci zviditelnit, a to právě v úvodním plenárním bloku, kde jsou zástupci všech objektů.

Od poslední větší novely památkového zákona, platné od 1. ledna 2007, se výkonné orgány památkové péče povinně vyjadřují k územně plánovací dokumentaci (dále „ÚPD“), její tvorbě i změnám². Připomenu zjednodušeně hlavní principy této novely, kdy platí: Pro obce, na jejichž území leží památkové rezervace a světové památky, je tímto orgánem přímo ministerstvo kultury, pro obce, na jejichž území je národní kulturní památka nebo památková zóna, je takovým orgánem příslušný krajský úřad a pro území, v němž leží kulturní památky a ochranná pásma jakéhokoli druhu, se k ÚPD vyjadřuje z pohledu státní památkové péče obecní úřad obce s rozšířenou působností.

Z hlediska přípravy územních (nebo regulačních) plánů měst a vesnic se objekty NPÚ nacházejí v nejrůznějších souvislostech, které alespoň na pár příkladech zmíním:

Překvapivě málo je hradů a zámků, které jsou součástí **klíčových městských památkových rezervací** (například Český Krumlov, Kroměříž, Telč, Litomyšl, Jindřichův Hradec, Třeboň); některé (opět zejména logicky) zámky leží v **městských památkových zónách** (Benešov nad Ploučnicí, Náchod, Jánský vrch, Rabí, Vizovice, Březnice, Dačice, Horšovský Týn, Manětín, Zákupy, Mnichovo Hradiště). Několik našich hradů a zejména zámků tvoří základ architektonických a zejména krajinně-urbanistických hodnot **krajinných památkových zón** a dávají jim i název (Lednice a Valtice a související salety ve světové památkové Lednicko-Valtický areál, Náměštsko, Valečsko, Plassko, Lembersko, Slavicko-Slatiňansko, Vranovsko-Bítovsko, Novohradsko).

Nejpočetnější skupina objektů v péči NPÚ je však z hlediska ochrany území **solitérem**, ať již jsou v obci, která sama o sobě významnější urbanistické hodnoty nezachovala (Bučovice, Buchlovice, Veltrusy, Hořovice, Uherčice) anebo jsou samy v odlehlejších polohách mimo soustředěnou zástavbu (Sychrov, Pernštejn, Frýdlant, Přimda, Velké Losiny, Kunštát, Rájec, Krásný Dvůr, Kynžvart, Kladruby, Kunětická hora, Bouzov, a řada dalších). Solitérní objekty přitom nemusí mít dokonce ani ochranné pásmo, takže stavební či jiné aktivity v jejich bezprostřední okolí jsou v zásadě zcela mimo průběžné informace našich pracovišť.

Návštěvníci samozřejmě hranici našich kompetencí a rozsah chráněných území neznají a nemusí je ani

zajímat. Vždy se ale dokáží zeptat: „Co to ti památkáři povolili??“ Kontrast metodicky optimálně opravovaných staveb v naší péči s mnohdy rozpačitým až pokazeným předpolím a okolím našich objektů by neměl být přijatelný.

Jak jsem již uvedla, NPÚ nyní důsledněji než dříve vystupuje jako poradní organizace státní správy při posuzování územních plánů. Záplava požadavků v oblasti agendy ÚPD je pro pracoviště NPÚ nebývalá a na některých pracovištích ani v dnešních dnech stále nepůsobí specialisté s urbanistickým vzděláním(!). Nelze skutečně spoléhat jen na kapacitu odborných pracovišť, protože ta je velmi omezená a kasteláni možná informací o limitech našich možností zasáhnout nemají.

V krátké době, která bývá k dispozici, a zejména v důsledku povahy ÚPD (v naprosté většině na úrovni územních plánů) není vůbec snadné odhadnout, jaké konkrétní stavební záměry jsou skryty za plochami a navrženými regulativy, které taková poměrně obecná dokumentace obsahuje. Ze slovního návrhu zadání ÚPD a změn a poté jeho návrhu (na jehož posouzení je vždy málo času) není snadné rychle vše vyčíst, vykreslení funkce či její navrhované změny nemusí přesně avizovat rozsah hrozby.

Zde bych tedy ráda požádala kastelány o maximální součinnost a ostražitost. Je nanejvýš potřebné sledovat významnější investiční záměry obcí komplexně, v předstihu.

V této souvislosti lze velmi vítat ty případy, kdy kasteláni najdou časovou kapacitu i pro zapojování do věcí veřejných v místě co nejvíce. Nejen z pozice nějakého „špiona“, ale partnera pro diskusi nad potenciálními investičními hrozbami v území již v zárodku.

Troufám si říci, že kasteláni a odborný personál našich objektů jsou z hlediska vzdělanosti a kulturně-historického přehledu a nadhledu skutečnou elitou daných míst, ať již uznávanou veřejně nebo respektovanou mlčky. Bylo by velmi žádoucí nalézt obecnou formu předcházení nebo alespoň signalizace negativních záměrů týkajících se bezprostředního okolí našich objektů, ale i jiných cenných památek v místě tak, aby negativní nápady vůbec nepronikaly do připravované dokumentace. Tam, kde se to nepodaří, alespoň dávat včas signály na příslušné „kmenové pracoviště“, garantům obnovy či jinou interní formou, abychom mohli nepřijatelné záměry v rámci posuzování ÚPD či jiné dokumentace dostatečně rozeznat a argumentovat.

Mělo by nás všechny zajímat, jak jsou řešena prostředí našich objektů, kde jsou chystány dopravní změny, navrhována parkoviště, nákupní zóny, změny ploch zeleně atd.

Nejen dobře udržovaný a restaurovaný objekt je chloubou města, obce a krajiny. Je vždy optimální, když se daří uchovávat v kvalitní podobě i bezprostřední okolí a širší urbanistický kontext daného místa, zejména tam, kde je dosud nepoškozený.

Nejde ale jen o restriktivní činnost odborných sekcí našich pracovišť. Stejně tak ale lze pomocí kvalifikované konzultace příslušných urbanistických studií či ÚPD v rozpracovanosti směřovat k regeneraci a zlepšení stavu tam, kde došlo v minulých desetiletích ke škodám. V tomto kontextu je právě zapojení do místních odborných nebo i samosprávných kolektivů při obcích cestou, jak se k informacím a třeba i rozhodování dostávat.

Pracoviště NPÚ jsou připravena se tématy ÚPD zabývat, a věříme, že ani kastelánům tato témata nejsou lhostejná. Zámek či hrad s kvalitním prostředím bude jistě těšit jak kastelány, tak návštěvníky objektů.

¹ Tento princip je ještě doplněn o ty národní kulturní památky, které sice nejsou v péči NPÚ, ale mají status památky zapsané na Seznam světového dědictví UNESCO (tedy vila Tugendhat v Brně, Trojičný sloup v Olomouci, bazilika sv. Prokopa a židovský hřbitov v Třebíči, kostel sv. Víta v Českém Krumlově, Chrám sv. Barbory v Kutné Hoře) a těch NKP, jež jsou součástí souvislého území, které je světovou památkou (tj. další NKP na území Pražské památkové rezervace, Kutné Hory, Českého Krumlova).

² Znění památkového zákona po novele zákonem č. 186/2006 Sb., platné od 1.1.2007., ustanovení § 26c), 28c) 29c).

PROVOZ PAMÁTKOVÉHO OBJEKTU V CELÉ JEHO ŠÍŘI

PhDr. Pavel Slavko, kastelán státního zámku Český Krumlov

Změny, reformy, systematizace

V posledních letech je památková péče doslova zmítána reformními iniciativami. Obor státní památkové péče je v současné době budovaný jako národní instituce s centrálním řízením a doposud nenašel vyváženou podobu mezi koncepčním a dílčím, mezi metodickým a provozním, mezi řídicím a výkonným, mezi kontrolním a správním atp.

Charakteristika činností na památkovém objektu

Různorodost práce od manuálních po odborné, od úředních po badatelské, od intuitivních po přísně exaktní, od dílčích po koncepční je základní charakteristikou činností na hradech a zámcích. Kasteláni by měli být pokračovateli generačních snah ošetřovat, uchovávat a obnovovat svěřený historický majetek. Dlouhodobá péče, převzetí a předávání generačních zkušeností, důkladná a detailní

Priority činností na památkovém objektu

1. **Zachování** – úklid, údržba, obnova, restaurování
2. **Evidence** – dokumentace, správa fondu, odborná činnost
3. **Poznání** – studijní a badatelská činnost
4. **Prezentace** – zpřístupnění, vzdělávání, osvěta, marketing

Rozsah základních činností na památkovém objektu

Úklid, údržba

- úklid a údržba exteriéru areálu zámku
- úklid a údržba interiéru zámku
- úklid a údržba provozního zázemí
- úklid a údržba parků, zahrad, komunikací, vodních ploch

Stavební obnova, restaurování

- stavební a restaurátorská obnova nemovitostí
- restaurování a konzervace mobiliáře
- obnova parků, zahrad, komunikací, ploch

Správa kulturního majetku

- základní evidence, fotodokumentace
- správa depozitářů, konzervace, restaurování
- badatelský režim, expertizy,
- správa a provoz zámecké knihovny

Metodický a řídicí správní aparát se v současném systému výrazně rozrůstá na úkor dostatečného zajištění údržby, obnovy a provozu jednotlivých památkových objektů. Nadále přetrvává dlouholeté finanční a personální poddimenzování správ státních památkových objektů. Současné kapacity na hradech a zámcích nestačí na zvyšující se nároky na plnohodnotnou správu, řada odborných a správních činností se zajišťuje pouze v základním rozsahu, některé důležité činnosti se nezajišťují vůbec, např. katalogizace zámeckých knihoven, badatelský režim.

znalost objektu, historické souvislosti, stavební proměny, provozní systémy a struktury, tradiční až konzervativní stabilita opřená o kvalitu prověřenou sítím času je historicky ověřenou zárukou letitého přetrvání. Tento fenomén je historickou skutečností a jde doslova o duchovní odkaz, kterému neprospívají snahy přeformovat hrady a zámky na výrobní závody v oboru cestovního ruchu a kastelánské pozice přeformovat na rotující manažerské pozice.

Interiérové instalace, výstavy

- koncepce, odborná činnost, restaurování
- realizace prohlídkových tras, výstavy

Prezentace, prohlídkový režim

- objednávky, rezervace
- průvodcovský servis
- odborné a bezpečnostní školení průvodců
- marketing cestovního ruchu

Správa zámku

- provozní ekonomika
- personalistika
- evidence majetku
- bezpečnostní režim, školení pracovníků
- kontrolní činnost

Katechismus (soubor základních pouček oboru) památkové péče

Státní hrady, zámky, kláštery, skanzeny a industriální památky v České republice jsou nejhodnotnějším a dosud nejautentičtějším souborem našeho hmotného kulturního bohatství. Jedná se o významná historická a architektonická díla často s mimořádnou urbanistickou hodnotou a s původními stylovými interiéry a historickými sbírkami. Z hlediska kvality i kvantity jsou srovnatelné s většinou národních sítí hradů a zámků v Evropě. Značná část souboru hradů a zámků patří mezi Národní kulturní památky, výjimečné soubory památek jsou započty do seznamu světového kulturního a přírodního dědictví UNESCO.

Státní hrady a zámky uchovávají obrovský počet sbírkových předmětů – jde o více než milion movitých kulturních předmětů a statisíce historických knih v zámeckých knihovnách. Péče o ně je specifická a odlišná od praxe v muzeích, galeriích a vědeckých knihovnách. Důraz je kladen spíše na kulturní a historické souvislosti, na hodnoty celku, na autentickou atmosféru, na původnost interiéru a na možnosti jejich další prezentace a rekonstrukce podle dostupných archivních materiálů – historických inventářů.

Kulturní dědictví v oblasti památkové péče zahrnuje všechny stopy lidské činnosti. Jedná se o nenahraditelný zdroj informací o životě a činnosti lidí a historickém vývoji věd, umění, řemesel, materiálů a technologií.

Památky a chráněné lokality s jejich přírodním prostředím jsou neobnovitelnými zdroji, a proto musí jejich správa a ochrana vycházet z dlouhodobé perspektivy a generačních zkušeností.

Kulturní památky a přírodní lokality jsou pro řadu lidí zdrojem emocionálních a estetických zážitků, hrají významnou roli vzdělávací, zprostředkovávají pocity dějinné kontinuity, vazby na historickou sounáležitost s domovem.

Kulturní a památkové prostředí je oblastí, kde jsou jednotlivé památky součástí většího celku. Dnes se považuje za důležité chránit jednotlivé památky jako součást urbanistického celku.

Ochrana kulturního a památkového prostředí vychází z přesvědčení, že všechny prvky určitého území jsou provázány a tvoří jednotný celek a že všechny části prostředí spolu souvisí. To znamená, že změna nebo narušení jednoho prvku kulturního prostředí může změnit jeho celkový povahu.

Stavební památka je cenná především svou původní autentickou vypovídající hodnotou v komplexním sou-

hrnu, jímž je přírodní rámeček, urbanizmus, architektura, architektonický detail, hmota, konstrukce, tvar, technické a výtvarné řešení, materiál, struktura materiálu, povrchová úprava, rukopis práce, barevný akcent atp.

Pokud stavební či restaurátorská obnova porušuje či ochuzuje tuto harmonii vztahů, ztrácíme jednotlivé prvky historického dědictví jako výsledek tvořivého lidského úsilí.

Konzervační metoda obnovy památek mající oporu v daleko důkladnějším poznání památky a jejích hodnot, využívající zkušenosti z restaurátorských postupů, je metoda velmi šetrná a doslova ošetřující a udržující zmíněnou harmonii vztahů a vazeb na památce. Konzervační přístup se snaží v maximální možné míře zachovat autenticitu památky a prodloužit její životnost.

Státní památková péče má na našem území více než sto-padesátiletou historii. Metodologie oboru památkové péče má svůj historický vývoj a odborné souvislosti. Přehlížet tuto skutečnost a usilovat o rychlé a snadné změny nevede k pozitivním výsledkům. To by si měli uvědomit všichni, kdo jsou postiženi představou o rychlém a snadném řešení. Snadno a lehce lze pouze tak něco zničit. Vybudovat cosi nového a lepšího stojí veliké úsilí. Základem změn v památkové péči musí být uvědomění si jejího smyslu, jasná představa, co a proč je potřeba zlepšit, a vůle toto zlepšení prosadit. Nejprve musí být jasno v tom, čeho má být dosaženo, a teprve potom lze hledat nejhodnější cesty, jak vytyčeného cíle dosáhnout. Současná podoba státní památkové péče rozhodně není uspokojivá. Není uspokojivá v tom, že neplní dobře své poslání, pokud za její smysl budeme považovat poznání a ochranu kulturního dědictví minulosti spojené s jeho přibližováním současné společnosti tak, aby veřejnost toto dědictví respektovala, chápala a měla z něho kulturního požitku.

V péči o soubor státních hradů, zámků a klášterů hrají bezesporu velmi důležitou roli jejich kasteláni. Jsou to lidé, kteří na tomto základním pracovišti oboru nesou přímou zodpovědnost za vzácný a často nenahraditelný památkový fond. Teprve dlouhodobé působení a sžití se s památkovým objektem podmiňuje získání nezbytné orientace, přehledu, zkušeností a znalostí. Dobrý kastelán musí mít nejen odborné, organizační a praktické předpoklady, ale musí být vybaven také značnou fyzickou a psychickou odolností. Profese vyžaduje značný díl fandovství a velkou osobní obětavost. Získat a udržet kvalitního kastelána, který bude poskytovat záruky fundované, obětavé a zejména dlouhodobé péče o majetek nás všech, není vůbec jednoduché. Výsledky činnosti kastelánů jsou v mnohých případech natolik pozitivní, že jsou vzorem a vizitkou úrovně naší památkové péče a důstojnou reprezentací České republiky.



Ochrana mikroklimatu depozitářů pomocí meziokenních textilních rolet a závěsů



Zimní ochrana předmětů



Ochrana instalovaných kostýmů textilními roletami





Zastřešení kašny na zimní období



Zimní přístřešky pro sochy a vázy

SPOLUPRÁCE A SPOLEČNÁ PREZENTACE VŠECH ZPŘÍSTUPNĚNÝCH PAMÁTEK V ČESKÉ REPUBLICĚ

Jana Germenis-Hildprandt, prezidentka Asociace majitelů hradů a zámků

Vážené dámy, vážení pánové,

Jsme velice ráda, že mohu na půdě této konference reprezentovat Asociaci majitelů hradů a zámků jako její prezidentka demonstrovat naši připravenost spolupracovat se všemi, kterým osud českých hradů a zámků leží na srdci.

Jménem celé asociace bych ráda vyslovila své uspokojení nad faktem, že se nám s novým vedením Národního památkového ústavu povedlo v letošním roce navázat dobré vztahy na kvalitativně vyšší úrovni. Mám tím na mysli účast vedení NPÚ na naší valné hromadě v květnu na Blatné, ale například i zprostředkování návštěvy potenciálních donátorů z UK Friends of Czech Historical Buildings, Parks and Gardens z Velké Británie na zámku v Litenčicích, které je ve vlastnictví člena naší asociace, pana Ing. Richarda Podstatzkého Thornsen, v říjnu letošního roku. Věříme, že v duchu společného postupu v podobných aktivitách můžeme dosáhnout výrazného synergického efektu. Měli bychom eminentní zájem na rozvoji této spolupráce i v dalších oblastech.

Pro konkrétní příklad bych ráda uvedla společný postup při propagaci našich českých hradů a zámků jak na webech NPÚ, tak na webových prezentacích členů asociace. Domníváme se, že reciproční zmínka o blízkém objektu, které je ve správě buď NPÚ, nebo asociace, je velmi jednoduchý marketingový nástroj, který je prospěšný oběma stranám. A to nejen na webových prezentacích, ale třeba i na závěr živé prohlídky památkového objektu.

Jsme připraveni spolupracovat při společném postupu pro oslovení například českých center či českých ambasad v zahraničí, při tvorbě společných turistických balíčků tras pro návštěvníky památek i dalších turistických produktů, které můžeme společně nabídnout touroperátorům doma i v zahraničí.

Jsme připraveni jednat jak s agenturou Czech Tourism, tak přímo se zahraničními touroperátory o upuštění od „pragocentristických nabídek“ a o nutnosti nasměrovat více turistů například na několikadenní pobyt v Českém Krumlově, který jako památka zapsaná na seznamu UNESCO má vedle zámku, barokního divadla a překrásné historické zahrady mnoho dalších turistických zajímavostí a atrakcí.

A právě cestou do Českého Krumlova lze navštívit několik objektů členů naší asociace – jmenovitě například Lnáře či Blatnou.

Dalším podobným specifickým příkladem může být návštěva Rychnova nad Kněžnou cestou do Litomyšle, která je též památkou UNESCO a jejíhož potenciálu lze tímto směrem využít. A podobných příkladů se dá zmínit celá řada a společný postup NPÚ a asociace může vést k rychlejší a úspěšnější implementaci těchto produktových balíčků.

Ale abych nehovořila jen o potenciálních budoucích aktivitách. Ráda bych se pochlubila i konkrétním úspěchem – v letošní sezóně se velmi osvědčil produkt pro irské a britské klienty, kteří stále s větší oblibou přijíždí do jižních Čech za sportovním rybolovem. Jedná se ryze o sportovní aktivitu, protože všechny ulovené ryby jsou zpět vypouštěny do jihočeských rybníků a řek. Nápaditost tohoto projektu je i klíčem k jeho úspěšnosti a atraktivitě. Je evidentní, že je třeba nabídnout něco, co tu ještě nebylo, něco neobvyklého, zážitek v unikátním prostředí s ojedinělou aktivitou, na který bude návštěvník dlouho vzpomínat. A možná se i vrátí zpět či doporučí tento produkt dalším.

Velmi bychom uvítali společný postup v jednání s Ministerstvem kultury České republiky při tvorbě nového památkového zákona. Domníváme se, že vidíme péči o kulturní památky z poněkud jiného úhlu, který ale může přispět ke komplexnějšímu nastavení mechanismů tohoto velmi důležitého zákona, který je klíčem k uchování našeho společného kulturního dědictví pro další generace. Ptám se proto, zda by nebylo možné vytvořit společnou pracovní skupinu z řad odborníků NPÚ, kteří mají ve správě státní hrady a zámky, a současně z řad soukromých vlastníků památek? Výstupy jejího jednání by jistě mohly být dobrým podnětem ministerstvu kultury při práci na tomto pro nás stěžejním zákoně, po němž všichni společně voláme téměř 20 let.

Dále bychom velmi rádi spolupracovali na tvorbě společných publikací s tématem hrady a zámky v České republice. A to nemám na mysli jen turistické průvodce, ale i reprezentativní publikace, které mohou sloužit pro společnou prezentaci České republiky a jejího kulturního dědictví.

Na závěr bych ráda zmínila jinou možnost spolupráce. Na tuto myšlenku mě přivedla nedávná návštěva pana Iana Kennwaye z Velké Británie. Je to dlouholetý pracovník National Trust a v současné době chairman soukromé nadace UK Friends of Czech Historical Buildings, Gardens and Parks. Při své poslední návštěvě České republiky nabídl možnost výměny zkušeností mezi



Zámek Blatná

českými a britským odborníky, kteří se zabývají správou a rozvojem hradů a zámku v Čechách a v Británii. A jak mě informoval, nabídl tuto možnost i Národnímu památkovému ústavu. Osobně se domnívám, že je třeba této nabídky neprodleně využít. National Trust je institucí, od níž se může učit jak naše asociace, tak NPÚ. Výměna zkušeností mezi odborníky obou zemí povede k vzájemnému benefitu obou stran. A společný postup v tomto projektu může výsledky jen urychlit a prohlubit.

Na závěr mi dovolu vyjádřit naději, že toto společné setkání všech, kterým osud českých hradů a zámků leží opravdu na srdci, není posledním. Společné setkávání, poznávání a diskuse nad tématy a problémy, které jsou společné nám všem, může vést jen ku prospěchu nás všech.

Děkuji za pozornost!

POSÍLENÍ POZICE HRADŮ A ZÁMKŮ NA TRHU ČESKÉHO CESTOVNÍHO RUCHU – MOŽNÉ CESTY ROZVOJE SPOLUPRÁCE SE SUBJEKTY CESTOVNÍHO RUCHU

Ing. Šárka Tittlebachová, vedoucí katedry cestovního ruchu Vysoké školy obchodní v Praze

Je turismus fenoménem 3. tisíciletí?

Turismus se stal v posledních desetiletích významným celosvětovým fenoménem, zejména jako důležitá součást tzv. průmyslu volného času. Jeho ekonomické, ekologické, sociální, politické, kulturní a mnohé další vlivy jsou neoddiskutovatelnou součástí proměn dnešního světa. Tento trend je celosvětový a dokládají to jak závěry dokumentů Světové organizace turismu (UNWTO), tak deklarace Světové rady turismu (WTTC) i sdělení Ev-

ropské komise EU. Turismus je chápán jako prostředek zvyšování životní úrovně obyvatel zejména proto, že poskytuje ekonomické a sociální příležitosti venkovu a oblastem, kde není rozvinut tradiční průmysl a v mnoha případech to není ani reálné. Turismus patří dnes mezi nejsilnější ekonomická odvětví z pohledu svého podílu na zaměstnanosti a tvorbě HDP. Evropská unie proto významně podporuje rozvoj turismu ze strukturálních fondů.

Jedním z nejrychleji rostoucích segmentů je kulturní turismus. Je to specifická forma turismu, kdy hlavní motivací pro cestu je „prožitek kulturních prostředí, zahrnujících i krajinu, výtvarná a performativní umění, životní styly, hodnoty, tradice a události.“ (Sustainable Tourism and Culture Heritage)

Pro naši zemi je kulturní dědictví rozhodující jako motivační faktor pro zahraniční návštěvníky. Často užívaný bonmot „památky jsou naše moře“ neodráží skutečný stav věci. Většina subjektů v kulturní sféře se distancuje od vnímání kultury jako součásti společensko-ekonomických trendů. Podobně je tomu i u turismu, který je vnímám značně izolovaně, bez kontextu širšího socio-ekonomického rámce, ve kterém se realizuje. Nežřetelně jsou využívány jeho multiplikační efekty a schopnost vytvářet socio-ekonomické přínosy pro regiony a jejich obyvatele. Odděluje se celkem nepochopitelně vytváření infrastruktury a služeb pro turisty a rezidenty a důsledkem je pak její neefektivní využívání.

Dost obecných teorií. Položme si raději otázku: **Co nabídnout turistům?**

- **zážitek**
- kvalitní služby
- dobré ceny
- bezpečí
- pohostinnost a přátelskost
- **důvod k návratu**

Stejně důležitou otázkou je: **Jak vytvořit konkurenceschopný produkt?**

Nejdříve je potřeba dobře porozumět tomu, co to vlastně produkt turismu je. V širší rovině lze za produkt turismu pokládat celkový souhrn vnímání, pocitů a myšlenek, kterými je klient ovlivňován od okamžiku, kdy opustí místo svého trvalého bydliště, do doby návratu.

Pro vytváření produktu je charakteristická jeho komplexnost a provázanost. Produkt turismu je mimořádně závislý na komplexnosti poskytovaných služeb a tudíž i na mimořádně fragmentovaném zásobování. Každá součást řetězce (cestovní kanceláře, dopravci, hoteliéři, restauratéři, památkové objekty a provozovatelé dalších služeb pro návštěvníky) vytváří dílčí produkty, které se spojují v komplexní produkt destinace. Kvalita tohoto produktu spolu s profesionálním, cíleným marketingem vytváří pozici destinací na trhu turismu.

Pro úspěšnost destinace (a zde nelze hovořit jen o zvyšování počtu návštěvníků, ale především o prodloužení jejich pobytu, zvyšování výdajů přímo v destinaci, budování příznivého image atd.) je základem budování partnerských vazeb (networking) subjektů, kteří v destinaci společně vytvářejí nabídku turismu.



Státní zámek Český Krumlov

Památkový objekt je součástí destinace. Je to velmi významná atraktivita a často právě na základě množství a kvality nabídky památkových objektů se primárně destinace profiluje jako kulturní.

Pro vytvoření produktu je třeba **najít konkurenční výhodu**. Při aplikaci na památkové objekty to znamená najít to, co je pro daný objekt symbolické, a zároveň to, co osloví návštěvníky. Může to být osoba spojená s objektem, příběh, událost, užívaný symbol. Zároveň musíme vědět, jaký segment (skupinu) chceme oslovit. Díváme-li se na objekt z pohledu jeho využití v turismu, hledáme vlastně marketingovou značku. Pak je dobré zvážit, nakolik historicky významná osobnost (často jen pro region, kde se památka nachází) je známá a přitažlivá pro dnešního člověka natolik, aby se přijel podívat. Ještě opatrněji musíme vybírat pro oslovení zahraničních turistů. Pro vytvoření produktu dále potřebujeme:

- určit nosné téma objektu
- znát možnosti objektu pro realizaci projektů a zároveň také jeho limity
- uplatnit zapojení vícesmyslového vnímání návštěvníků
- zapojit poskytovatele dalších služeb do společného projektu
- pravidelně analyzovat úspěšnost projektu a být schopni pružně reagovat.

VIDEODETEČKČNÍ POŽÁRNÍ SYSTÉM V KAPLI SV. KŘÍŽE NA STÁTNÍM HRADE KARLŠTEJN

Miroslav Černý, odborný pracovník NPÚ, územní odborné pracoviště střední Čechy



Metody detekce kouře

Běžné metody detekce kouře jsou často nepraktické, jednak z důvodu velkého počtu bodových hlásičů nebo rozsáhlého systému sacích trubek, ale i z důvodu falešných poplachů způsobených vzduchem se šířícími nečistotami. V některých případech lze použít bodové hlásiče teplot případně lineární teplotní kabely. Žádná z těchto metod však není příliš vhodná do velkých prostor, kde dochází ke značným tepelným tokům a požár je vyhlášen až v okamžiku, kdy je již značně rozšířený. Videodetekce požáru je v těchto prostorech mnohem výhodnější a zajistí rychlejší a spolehlivější vyhlášení požáru.

Videodetekce kouře je zvláště výhodná v místech, kde se těžko hledá vhodný způsob zabezpečení. Existuje jen málo metod střežení velkých otevřených prostor, jako jsou výstavní haly, koncertní sály, volné prostranství, ale také silniční tunely.

Videodetekce kouře

Systém používá běžnou CCTV kameru připojenou k centrální jednotce, která analyzuje přicházející obrázky snímků po snímku a rozhoduje, jestli obsahují kouř. Pokud použijete objektiv s dlouhým dosahem, je možné namířit kameru i do velké vzdálenosti a tam sledovat přítomnost kouře. Kamera je tak ve velké vzdá-

lenosti od střežené oblasti a přitom spolehlivě sleduje danou oblast. Jiné probíhající děje ignoruje. Citlivost systému lze naprogramovat na různá množství a citlivosti kouře. Hlásič využívá unikátní technologii vyhodnocení, která je schopná měřit fyzikální vlastnosti kouře a zjistit hodnotu „složeného útlumu“. Z těchto parametrů se určí celkový útlum světla vlivem kouře v zorném poli kamery. Tato hodnota představuje okamžitou hodnotu v každém okamžiku. Tato vlastnost umožňuje systému účinně a rychle detekovat kouř ve všech případech, kdy jsou tradiční detekční techniky neúčinné (aspirační, lineární i bodové hlásiče kouře). Pokud se objeví kouř podle kritérií definovaných uživatelem, dojde k vyhlášení poplachu.

Informace o poplachu

V malých systémech se používá monitor, na jehož obrazovce se zvýrazní část místnosti, v níž se nachází kouř. Ve velkých systémech se používá přepínač kamer a monitor s vysokým rozlišením spolu s indikačním tablem. Reléové výstupy umožňují připojení k libovolné ústředně EPS nebo k jiné vyhodnocovací jednotce.

Požární zabezpečení prostoru kaple sv. Kříže ve 2. podlaží Velké věže objektu státního hradu Karlštejn

S ohledem na potřebu citlivého začlenění techniky do památkově jedinečného prostoru kaple sv. Kříže byla navržena instalace videodetekčního požárního systému (VDPS) výrobce D-Tec. Tento systém zajišťuje zvýšení požárního zabezpečení a včasné zachycení vznikajícího požáru ve vnitřním prostoru kaple. Tento systém je navrhován zpravidla do prostor, kde běžné detekční metody elektrické požární signalizace (EPS) nemohou být použity nebo je jejich použití problematické.

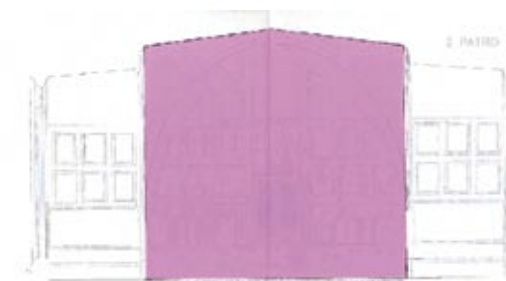
Zařízení VDPS je složeno z videosnímačů (CCD videokamera) a řídicího systému (ústředna VDPS a dohledový počítač PC).

Videokamera má ve sledovaném prostoru určitý obrazový záběr daný objektivem a sleduje zabíranou scénu. Videokamera nemusí být nutně součástí sledovaného prostoru, ale musí do sledovaného prostoru vidět.

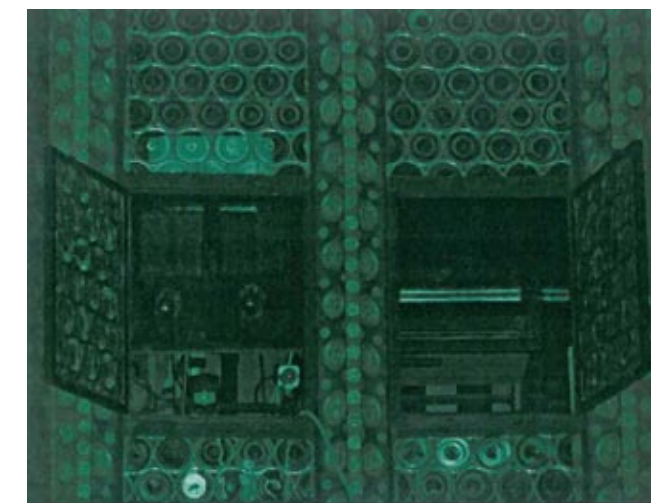
Kamera sleduje určený prostor jak v klidovém stavu, tak i v době, kdy v prostoru dochází k pohybu včetně výskytu kouře. Tyto sledované děje předává kamera do vyhodnocovací jednotky k dalšímu zpracování.

Pro prostor kaple sv. Kříže jsou navrženy dvě kamery pro pokrytí maximálního možného detekovaného prostoru. Videokamery jsou umístěny společně na jednom vertikálním nosníku (stojanu) v prostoru přetlakové komory jednotky úpravy vzduchu za jižním oknem kaple,

které oddělovalo v minulosti prostor tzv. Babince, tedy nad vstupními dveřmi do kaple. Na nosníku jsou také umístěny infrareflekory osvětlující detekované prostory a zajišťující viditelnost obrazu z kamer při zhoršených světelných podmínkách ve sledovaném prostoru. Řídicí systém je umístěn v prostoru serverové místnosti v Purkrabství hradu.



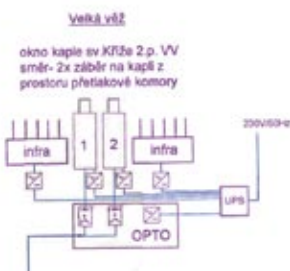
Ústředna VDPS a dohledové PC jsou umístěny ve společné RACK skříni. Výstup VDPS je zároveň přiveden do stávající ústředny EPS SIEMENS, kam je předávána informace typu poplach a porucha. Spojení je realizováno přes vstupně/výstupní člen EPS typ DC – 1157. Signálová trasa je realizována optickým kabelem s osmi vlákny o průměru 50 mikronů (přenos probíhá v MM – multimódu) a pracuje na vzdálenost asi 100 m.





Snímače VDPS

Jako snímač systému VDPS jsou použity dvě monochromní (ČB) kamery CCD s vysokou citlivostí na světlo a s vysokým rozlišením obrazu. Kamery jsou umístěny ve střední části jižního okna, kde je vitraj nahrazena drátěnou mřížkou. Kamery jsou nastaveny výškově tak, aby jejich záběr co nejvíce pokrýval vnitřní prostor kaple. Obrazový záběr kamer je dán nastavením ohniskové vzdálenosti objektivu, který je součástí kamery. Kamery jsou citlivé jak na přirozené, tak na umělé vytvořené světlo. Pokud dojde ve sledovaném prostoru ke snížení hladiny běžného osvětlení, je záměrně prostor kaple automaticky nasvětlován umělým světlem v infraspěktru (světlo neviditelné pro lidské oko, ale pro CCD snímač kamery viditelné). Takto je zaručeno stálé osvětlení sledovaného prostoru. Elektrický příkon je při napájení 230 V cca 200 – 300 W.



Řídicí systém VDPS

Řídicí systém automatické detekce kouře nebo ohně v obraze

FireVu je složen z vyhodnocovací jednotky (video-serveru) se speciálním analytickým SW a z počítače na bázi běžného PC, který slouží jako ovládací prvek systému. Systém používá CCTV kamery připojené k vyhodnocovací jednotce, která analyzuje přicházející obraz snímek po snímku a rozhoduje, zda snímky obsahují kouř či nikoli. Jiné přicházející děje, jako je například pohyb osob, ignoruje. Citlivost systému lze naprogramovat na různou úroveň zakouření.

Systém využívá unikátní technologii vyhodnocení obrazu, která je schopná měřit fyzikální vlastnosti šíření kouře v obraze. Tato vlastnost umožňuje systému účinně a rychle detekovat kouř ve všech případech, kdy jsou tradiční detekční techniky neúčinné (aspirační, lineární i bodové hlásiče kouře).

Protože systém bere v úvahu kouř v celé střežené oblasti, umožňuje mu to detekovat požár mnohem dříve než hlásičům, které „čekají, až se kouř dostane do jejich blízkosti“. Videodetekční systémy ignorují zdroje falešných poplachů, které mají vliv na běžné hlásiče kouře.



Pokud se objeví kouř podle kritérií definovaných uživatelem, dojde k vyhlášení poplachu. V systému se používá počítač, na jehož obrazovce se zvýrazní část místnosti, v níž se nachází kouř.

Detekční zóny

Zatímco kameře stačí k vyhlášení požáru pouze, když kouř zahlédne, běžný hlásič kouře potřebuje, aby kouř vnikl do jeho vyhodnocovací komory nebo se alespoň dostal do jeho blízkosti. Protože systém využívá obrázky z kamer, může prostřednictvím této informace zobrazit přesné místo požáru na monitoru.

Žádný jiný systém není schopný poskytnout tak přesnou informaci. Běžně musí jít při vyhlášení požáru pověřená osoba na místo a zjistit, co se opravdu děje. Tato další vlastnost videodetekčního systému má velký vliv na omezení zdravotních rizik při požáru, protože informaci o požáru dostane uživatel mnohem dříve a s přesným určením místa i stavu požáru. Pokud by v nějakém případě došlo k falešnému poplachu, dozví se o tom obsluha mnohem dříve a navíc zná přesnou příčinu.

Výhody systému Videodetekce

- Systém je schopný rychle a spolehlivě detekovat i malé množství kouře, a to jak v malých, tak i velkých prostorech, jako jsou výstavní plochy, koncertní sály, ale také např. otevřená prostranství.
- Toto je jediný systém, který lze použít pro střežení objektů ve venkovním prostředí. Nepostradatelný je v silničních tunelech, kde vzduch proudí komínovým efektem.
- Aspirační, lineární i bodové hlásiče kouře potřebují k detekci požáru určitou definovanou intenzitu kouře (obsc/m) ve své blízkosti. Tato vlastnost značně prodlužuje dobu vyhlášení požáru. Systém Videodetekce je schopen „sledovat“ celou střeženou plochu a rozhodnout na základě celkové situace ve střežené oblasti, protože systém bere v úvahu kouř v celé této oblasti, což mu umožňuje detekovat požár mnohem dříve než hlásičům, které „čekají, až se kouř dostane do jejich blízkosti“.
- Videodetekční systémy hlášení požáru navíc ignorují zdroje falešných poplachů, které mají vliv na běžné hlásiče kouře.

FireVu – 4

počet videovstupů 4, rozlišení 720 x 512, max. globální záznamová rychlost 50 fps

FireVu je systém pro automatickou detekci kouře a/ nebo ohně z obrazu. Systém je postaven na technologii NetVu Connected od firmy Dedicated Micros a je tedy kompatibilní s ostatními produkty NetVu Connected. Zařízení FireVu zaznamenává a monitoruje video až ze 4 kamer ve formátu MJpeg, snímky je možné v režimu live přenášet po síti ve formátu MJpeg nebo Mpeg4. V případě detekce kouře a/nebo ohně umí automaticky vyvolat spojení do dohledového centra a předat snímky ze střeženého prostoru. Pro každou kameru lze definovat až 16 detekčních zón, jednotka má 16 alarmových vstupů a 16 reléových výstupů, které lze zapojit například do stávajícího EPS systému. Všechny vlastnosti, co se týče přenosu a záznamu, jsou podobné jako u jednotek DV-IP a DS2.



SYSTEMIZACE V NPÚ A JEJÍ DOPAD NA PAMÁTKOVÉ OBJEKTY

Ing. Aleš Krejčů, externí spolupracovník Národního památkového ústavu

Pro vysvětlení důvodů a dopadů systemizace pracovních pozic v rámci transformačního procesu Národního památkového ústavu je potřeba shrnout alespoň stručně východiska a průběh proměn základních podmínek.

Zestátněné hrady, zámky a další památkové objekty po květnu 1945 a únoru 1948 byly obecně považovány za památky, vlastní právní ochrana však nastala až o deset let později.

Pro jejich začlenění do nově tvořeného systému změněných vlastnických poměrů byla proto zřízena Státní památková správa, která postupně oddělovala majetek povahy kulturní od zemědělského, obchodního či výrobního. Povaha správy se lišila podle místa a zaběhlých forem. K sjednocení, či přiblížení podmínek nakročeno nebylo.

Situaci měl změnit zákon č.22/1958 Sb., o kulturních památkách, platný podle § 28 pro české kraje. V tomto zákoně je také položen v § 27 základ nově vznikající státní instituci, Státnímu ústavu památkové péče a ochrany přírody. Do něho mimo jiné byla v květnu včleněna i Státní památková správa. Pro zestátněné hrady a zámky měla být poté do konce roku 1958 zřízena v jednotlivých krajích instituce Krajských středisek státní památkové péče a ochrany přírody. Ta měla podle usnesení vlády č.560/1958 Sb. plnit stejné úkoly včetně správy památkových objektů. K formálnímu začlenění správy státních hradů a zámků sice došlo, podle krajů však na dobu ne delší než tři měsíce. Poté byl nadřazen zákon o národních výborech a krajské národní výbory rozhodly od roku 1959 převést tento nemovitý i movitý kulturní majetek pod správu okresních národních výborů. Od tohoto kroku nastala naprostá různost správy. Někde měly správy SHZ vlastní právní subjektivitu, jinde byly včleněny do muzeí nebo okresních vlastivědných ústavů a existovala i forma přímé současti ve struktuře okresních národních výborů.

Nemohlo pochopitelně nastat nic jiného než ještě větší odlišení finančního, personálního nebo věcného zabezpečení. V některých okresech a místech byly vytvořeny relativně přijatelné podmínky. Jinde byly areály zneužity k neodpovídajícím účelům, což bylo navíc doprovázeno až nepřátelským postojem ideologicky podloženým vypořádáním s třídním nepřítelem. Rozdíl podmínek se tedy nestíral, ale stále zvětšoval. Situace se zhoršila natolik, že od roku 1965 začalo být připravováno předání památkových objektů do správy

vy krajských středisek. Vládním nařízením byl stanoven termín 1. 1. 1969. Rok 1968 přinesl se srpnem to, co přinesl, a plnění se v normalizačním období takřka nesledovalo. Převzetí správy nastalo až po dalších třech až pěti letech, ovšem bez posílení rozpočtů. Tato okolnost znamenala naprosté zastavení rozvoje lépe zajištěných objektů a musely se postupně vyrovnávat nejmarkantnější rozdíly ve vybavenosti převzatých správ. Systemizace odvozená elementárně od měřitelných údajů se oproti školství, zdravotnictví a sociálním službám vůbec nerozvinula. Způsob obměňování, odvozený tehdy od tzv. ZEUMS, měl popis činností natolik široký, že stav byl formálně možný. Mimo to nedůslednost plnění úkolu ponechala i nadále řadu objektů mimo systém v řízení a správě přímo ovlivňované institucemi státní památkové péče. Rozdíly ve formě řízení a financování se neodstranily, a začaly se proto objevovat návrhy na zcela odlišné uspořádání. Většina z nich však vůbec nebyla postavena na solidaritě k méně zajištěným správám a ubírala se vytržením lukrativnějších objektů případně do tzv. shluků. Při zrušení Krajských národních výborů v roce 1990 se krajská střediska delimitací rozdělila na část památkovou, která přešla pod řízení přímo Ministerstvem kultury. Druhá část ochrany přírody se samostatně delimitovala pod nově zřízené Ministerstvo životního prostředí. Delimitace případ od případu dopadla různě a tam, kde převážila síla ochrany přírody, to znamenalo další oslabení potenciálu pro provoz nových ústavů a jimi spravovaných hradů a zámků. Posilování sice probíhalo dílčími kroky, nevyjadřovalo však nové činnosti.

Změna nastala zánikem okresních úřadů a územního uspořádání po okresech. Nastaly tři možné cesty pro správu dosud v okresním uspořádání. Jednou bylo předání majetku obcím, druhou privatizace, třetí včlenění do většinového systému správy státních hradů a zámků. Tato se pak stala realitou a devět státních památkových ústavů, tehdy ještě bez samostatné Prahy, splynulo do jedné příspěvkové organizace Národního památkového ústavu. Toto datum bylo shodou okolností i datem účinnosti vládního nařízení, kterým se zaváděl katalog prací. Jeho největší slabinou byla okolnost, že vedle sebe existovaly dvě tabulky platových tarifů, čímž se jakási rovnovážnost pracně léta budovaná úplně destruovala. Tehdejší první generální ředitel NPÚ Doc. Dr. J. T. Kotalík, CSc., se proto pokusil dosáhnout konsensu jak mezi tarify dělenými profesemi, tak mezi odlišnostmi jednotlivých územních pracovišť. Byl vydán vnitřní předpis doprovázený dohodou o rozmezích platových tříd, který měl přiblížit dosud tolik rozdílná východiska. Během dalších tří let se po-

dařilo ve dvou fázích jednáním s MK a MPSV rozšířit využitelnost druhé tarifní tabulky na některé další činnosti a profese. Rozdíl mezi tarifními tabulkami však bylo možné stírat jedině nadtarifními složkami mezd, pro což se nedostávalo mzdových limitů.

Změnou statutu, zrušením organizačních řádů a doprovodných vnitřních předpisů v roce 2006 nastalo i na tomto úseku volné nakládání s obecnými popisy katalogu prací a konsensus dosažený v roce 2003 se pro mnohé stal úsměvnou vzpomínkou. Někteří z nových vedoucích pracovníků o něm buď nevěděli, nebo nechtěli vědět. Závěr roku 2006 dovedl některá ÚOP až k neschopnosti vyplatit mzdy a muselo být přikročeno k direktivním zásahům z ústředního pracoviště. To však pouze na rok 2007 odstranilo neříkavější překročení Zákoníku práce a předpisů o odměňování. Bylo zřejmé, že bez restrukturalizace doprovázené systemizací nelze situaci řešit. To následně potvrdil i externí audit KPMG, zadaný ministerstvem. Ten navíc neobsahoval nic dalšího, co by nebylo vlastním zjištěním v ústavu známo. Podporoval ale urychlení nápravy a změn, včetně naznačení možných cest dalšího rozvoje ústavu. Postupná delimitace nových ÚOP, vycházející z územního uspořádání krajů (2006 Kroměříž, Liberec 2007 Loket a 2008 Josefov, Telč), nedoprovázená však potřebným posílením pracovníků, přivedla některá z pracovišť ještě do horší situace než mezi roky 2003 až 2005. Příliš izolované očekávání zřizovatele, že vše vyřeší audit KPMG, zastavilo v roce 2008 vlastní přípravu nového organizačního řádu. Ten měl nahradit neprojednaný a řádně neschválený organizační řád z roku 2006 a odstartovat restrukturalizaci NPÚ. Pro neprůchodnost řešení před polovinou roku také i z tohoto důvodu generální ředitel P. Jerie dal svou funkci k 30. 11. 2008 k dispozici.

Nová generální ředitelka, Ing. arch. N. Goryczková, na strategické východisko změny statutu a organizačního řádu navázala a uvedla je jako jednu z nutných změn ve svém programu. Mezníkem v restrukturalizaci je v novém statutu pevně zakotvená pozice tří samostatných sekcí, jdoucí od ústředního článku až k jednotlivému samostatně působícímu organizačnímu článku struktury NPÚ. K tomu byl zahájen podrobnější rozbor podmínek a činností územních pracovišť. Hledala se měřitelná hlediska činností odvozená z poznatků interního personálního auditu první poloviny roku 2008. Postupně se činnosti kvantifikovaly při kontinuální verifikaci údajů. Dílčí celky byly předkládány širší oponentuře ředitelům ÚOP v kolegiu GŘ, poradám odborných a provozně ekonomických náměstků, komisi kastelánů a odborovým organizacím.

Proces dospěl v červnu 2009 do fáze projednané základní struktury shodné pro všechna územní pracoviště, v červenci byli ředitelé ÚOP seznámeni se srovnáním údajové základny, dělící pracoviště do pěti velikostních

skupin. Od situace na počátku roku se však podstatně změnila podmínky pro restrukturalizaci v tom, že příslibených 30 pracovních míst od MK se nenaplnilo vzhledem k dopadům hospodářské krize. To mělo doprovázet rušení a zřizování dalších 47 pracovních pozic k vyrovnání potřebného stavu k zajištění statutárních činností. Izolované řešení radikálního přesunu uvnitř NPÚ bez doprovodného navýšení pro zcela nepokryté činnosti se tak stalo neproveditelné. Rozhodnutí generální ředitelky proto bylo zaměřeno jen na dva základní směry. Jedním bylo již zmíněné sjednocení struktury a pokrytí zákonem stanovených činností. Druhým bylo posílení stavu nových pěti delimitovaných ÚOP alespoň na nutnou nejnižší rovinu. Direktivně k tomu byl stanoven přesun jen 17 pracovních pozic od relativně lépe vybavených ÚOP. Ostatním ÚOP stav přepočtených míst zůstal a změna struktury se měla odehrát rozhodnutími jednotlivých ředitelů. Jejich návrhy řešení byly s vedením NPÚ projednávány v průběhu srpna a připomínky jim zadány k dopracování výsledných rozhodnutí a opatření.

Nyní projednávané a ke schválení připravované řešení restrukturalizace má za úkol kromě přiblížení podmínek v přepočtu pracovníků na měrné jednice výkonů i nastavení vlastní systemizace průřezových profesí katalogu prací. Ten se prozatím nepodařilo přes roční úsilí jednáním s MK a MPSV rozšířit o některé specifické profese v památkové péči a správě hradů a zámků, stejně jako rozšířit rozpětí tříd u řady profesí. Přípravuje se proto podrobnější vnitřní katalog prací, který by u kategorizovaných profesí (činnosti podobně vyjádřené se vyskytují ve více tarifních třídách jedné profese) odstranil dosavadní nesplnění podmínky Zákoníku práce v § 110, aby za stejnou práci nebo práci stejné hodnoty příslušela všem zaměstnancům stejná odměna. Tak tomu v řadě případů nebylo a dokonce se pro stejný druh práce používaly různé katalogové funkce, zařazené v minulém roce i pod odlišné stupnice tarifních platů. Proces může v sobě nést některou dílčí chybu, která by však měla být po zhodnocení odstranitelná. Zhodnocení ročního působení restrukturalizovaných pracovišť bude žádoucí i s ohledem na další formu odměňování v dohodách o provedení práce a dohodách o pracovní činnosti. Zhodnocení by se měli nezaujatě účastnit všichni, kteří se na procesu podíleli, od správy SHZ, přes nově zřízenou sekci 3.0.0.0., vedení ÚOP až po ústřední pracoviště.

INTERNÍ AUDIT V NPÚ

Ing. Hana Srbková, vedoucí oddělení interního auditu ústředního pracoviště Národního památkového ústavu

Vážené dámy, vážení pánové,

když jsem byla vyzvána k přednesení příspěvku na vaší konferenci, přemýšlela jsem, která témata interního auditu by pro vás byla přínosná a zajímavá. V rámci hledání jsem si vzpomněla na první letošní audit prováděný na územním odborném pracovišti v Brně.

Při ověřování účinnosti vnitřního kontrolního systému jsme tam předložili zhruba 20 pracovníkům dotazník. Mezi nimi bylo i šest kastelánů. A právě odpovědi jednoho z nich ve mně vyvolaly pochybnosti o tom, zda tento pracovník chápe správně své postavení ve vnitřním kontrolním systému územního odborného pracoviště. Proto k oblasti vnitřního kontrolního systému směřuji svoje vystoupení.

Kastelán, nebo chcete-li vedoucí správy památkového objektu, patří mezi řídicí pracovníky, jak to už vyplývá z názvu jeho funkce. Při vykonávání své práce je povinen se řídit určitými pravidly, ať už jsou stanovena zákonnými normami anebo vnitřními předpisy. I když sídlí a pracuje v zámku, hradě nebo jiném objektu památkové péče, stále je součástí systémů, ať už procesních, informačních nebo kontrolních. V rámci své činnosti nakládá s majetkem státu a veřejnými prostředky. Zda je výkon správy těchto prostředků hospodárný, efektivní a účelný, je předmětem kontroly. Správné nastavení vnitřního kontrolního systému vedoucím pracovníkům a tedy i kastelánům přispívá k tomu, že se odpovědi na tuto otázku doberou rychle a snadno.

Tak jako neexistuje jednotná definice řízení, tak neexistuje jednotný popis vnitřního kontrolního systému. Proto je vždy potřeba vycházet z konkrétní situace v organizaci či objektu. Řízení s kontrolou úzce souvisí a prolíná se.

Každé řízení by mělo zohledňovat pět aspektů:

- legalitu, čili postupy a výsledky by měly být v souladu s právem
- ochranu majetku
- účelné využívání zdrojů
- správné informace
- dosahování záměrů a cílů.

Vnitřní kontrolní systém (do kterého zahrnujeme i činnost interního auditu) prověřuje, zda jsou tato kritéria při řízení akceptována. Pokud jsou kritéria vnitřního kontrolního systému nastavena špatně, musí se interní auditoři i řídicí pracovníci snažit o jejich lepší nastavení.

Tady si prosím povšimněte, že cituji také řídicí pracovníky.

Za nastavení a fungování vnitřního kontrolního systému nejsou zodpovědní pouze ředitelé. Je to povinnost všech řídicích pracovníků. Má to jistě svoji logiku. Každý jeden řídicí pracovník, chcete-li manažer, vyvíjí a organizuje činnost ve své profesní specializaci v různých oblastech života organizace. Měl by vědět, jak lze provádění jemu svěřených činností zkontrolovat. Z tohoto titulu by měl také poznatky využívat při nastavování a zdokonalování vnitřního kontrolního systému. Čím více činností a postupů je popsáno, tím lépe. Tím je do značné míry splněn požadavek transparentnosti a tím je také vedoucí méně závislý na lidech.

Považuji za velmi důležité při řízení také získávat zpětnou vazbu, čili tok informací zespoda nahoru. Řízení je vlastně rozhodování na základě informací.

Při tvorbě kontrolního systému by měly být co nejdůsledněji nadefinované pravomoci a odpovědnosti úseků – gescí, odborů, oddělení i jednotlivých pracovních míst. Jednoznačně by měla být oddělena funkce rozhodovací, platební a účetní. Toto bezprostředně souvisí s činností vás jako kastelánů.

Chci tedy apelovat na to, abyste v rámci probíhající systemizace vstupovali se svými poznatky a zkušenostmi do tvorby a aktualizace vnitřního kontrolního systému na svých pracovištích.

Děkuji za pozornost.

ZÁVĚRY Z ODPOLEDNÍHO JEDNÁNÍ DEVĚTI SEKCÍ KONFERENCE HRADY, ZÁMKY, QUO VADIS?

Účastníci konference se měli možnost v průběhu odpoledne zúčastnit jednání devíti sekcí, vždy pod vedením zkušených odborníků. Jednání každé sekce bylo uvozeno úvodním příspěvkem vedoucího sekce a dvěma či třemi příspěvky dalších odborníků z řad pracovníků NPÚ. Pak následovala diskuse a formulace resumé z jednání sekce, které pak bylo prezentováno plénu účastníků konference.

1.	Edukativní programy a možnosti čerpání prostředků z evropských fondů k jejich realizaci	Vedoucí sekce: Mgr. Tomáš Wizovský – kastelán státního hradu a zámku Bečov PhDr. Martina Veselá – odborná náměstkyně, ÚOP Telč PhDr. Miloš Kadlec – ředitel ÚOP Liberec
2.	Průvodcovská služba	Vedoucí sekce: Ing. Jaromír Kubů – kastelán státního hradu Karlštejn PhDr. Anna Matoušková – ředitelka odboru památkové péče Ministerstva kultury České republiky PhDr. Zdeněk Troup – kastelán památkového objektu klášter Zlatá Koruna PhDr. Naděžda Kubů, CSc. – oddělení mobiliárních fondů, ÚP NPÚ
3.	Současné trendy při zpřístupňování nových prostor památkových objektů veřejnosti	Vedoucí sekce: Mgr. Stanislava Brejchová – vedoucí studijního depozitáře mobiliárních fondů kláštera v Plasích PhDr. Květoslava Křížová – oddělení mobiliárních fondů, ÚP NPÚ PhDr. Tomáš Horyna – kastelán státního zámku Červená Lhota Jana Pluhařová – kastelánka státního zámku Vizovice
4.	Rehabilitace areálů památkových objektů – stavební obnova, restaurování	Vedoucí sekce: PhDr. Pavel Ecler – kastelán státního zámku Veltrusy Pavel Jerie – hlavní konzervátor, ÚP NPÚ Ing. arch. Věra Kučová – odborná náměstkyně generální ředitelky NPÚ Ing. Inka Truxová – oddělení specialistů, historické parky a zahrady, ÚP NPÚ
5.	Rehabilitace historických parků a zahrad v rámci areálů památkových objektů	Vedoucí sekce: Ing. Božena Pacáková – oddělení specialistů, historické parky a zahrady, ÚP NPÚ Ing. Lenka Křesadlová, PhD. – oddělení specialistů, ÚOP Kroměříž
6.	Prezentace památkových objektů veřejnosti a jejich integrace do cestovního ruchu	Vedoucí sekce: Ing. Šárka Tittelbachová – Vysoká škola obchodní, o.p.s. Bc. Julie Aussenbergová – provozní odbor, ÚOP ve středních Čechách Mgr. David Růžička – kancelář ředitele, ÚOP Plzeň
7.	Plánování a produkce komerčních aktivit na památkových objektech a přípustná míra jejich komercializace	Vedoucí sekce: Karel Bobek – kastelán státního zámku Kozel Doc. Ing. Jiří Patočka, CSc. – vedoucí katedry Arts Managementu, fakulta podnikohospodářská, VŠE v Praze PhDr. Eva Lukášová – oddělení mobiliárních fondů, ÚP NPÚ
8.	Důležitost požární prevence pro památkový objekt	Vedoucí sekce: Prof. Ing. Jiří Zelinger, DrSc. – externí spolupracovník NPÚ Bc. Ondřej Cink – správce depozitáře hradu a zámku Bečov Miroslav Černý – referát klimatologie, ÚOP ve středních Čechách
9.	Systém kvality služeb poskytovaných na památkových objektech a zpětná vazba jejich návštěvníků	Vedoucí sekce: Ing. Petr Svoboda – provozně-ekonomický náměstek ÚOP ve středních Čechách Ing. Marie Krejčová – kastelánka státního zámku Konopiště Ivan Šenk – kastelán státního zámku Hrádek u Nechanic



Mgr. Tomáš Wizovský, kastelán státní hrad a zámek Bečov

1. Edukativní programy a možnosti čerpání prostředků z evropských fondů k jejich realizaci

1. Za **edukativní aktivity** považujeme výchovné a vzdělávací programy pro definované cílové skupiny.
2. Nutnost **terminologického sjednocení pojmů a kategorií** – předstoupně těchto aktivit jsou zážitkové programy s edukativními prvky.
3. NPÚ by měl využít svůj **potenciál PO** k jejich realizaci preferujeme kvalitu nad kvantitou.
4. **Zakotvit konkrétně vzdělávací úlohu do statutu organizace** v návaznosti na HÚ (vyřešit konflikt s některými interními předpisy a směrnici).
5. **Vytvořit profesionální zázemí** (pracovní skupina, poskytování poradního servisu pro zájemce o realizaci těchto aktivit z řad ÚOP a PO, včetně adekvátního personálního, mzdového a materiálního zajištění).
6. **Vytvoření sítě edukačních center** – krajské zastoupení (spádová oblast).
7. **Edukativní činnost nezavádět plošně ani direktivně.**
8. Cílem edukativních programů **není primárně ekonomický zisk**, ale výchovně **vzdělávací činnost** – působení na veřejnost a zviditelnění pozitivní úlohy památkové péče.

9. Pro konstrukci edukativních programů se jeví jako nezbytné:

- využít všechny možnosti finančního čerpání (Evropské fondy, granty a dotace KÚ, atd.).
 - domyslet trvalou udržitelnost a funkčnost do budoucna.
- ## 10. Nutnost spolupráce s pedagogickými institucemi, zajištění odpovídající kvality edukativních programů z hlediska odborného i didaktického.

Na základě práce sekce zapsal Mgr. Tomáš Wizovský

2. Průvodcovská služba

Průvodcovská služba na památkových objektech v českých zemích má minimálně dvousetletou historickou tradici. Na základě archivních záznamů se považuje za zahájení této činnosti zpřístupnění zámku Frýdlant v roce 1801, i když je známo ze zápisů v tzv. návštěvních knihách zpřístupnění některých památkových objektů již koncem 18. století. Průvodcovská služba vždy byla a je jednou z nejdůležitějších součástí prezentace objektů a přímým kontaktem s veřejností. Výrazně může ovlivnit vztah návštěvníka k historickým objektům, historii i národnímu povědomí. Přestože se v minulosti objevily názory na další formy zpřístupnění, např. volné prohlídky se stacionárními



Ing. Jaromír Kubů, kastelán státního hradu Karlštejn

průvodci, je vedená prohlídka skupiny návštěvníků prostřednictvím živého průvodce nejpřirozenější, nejúčinnější a nejobsažnější formou sdělení.

V této souvislosti je třeba připomenout prvoplánové cíle státu při zprostředkování památkového fondu a kulturního dědictví, jako je poskytování informací, prohloubení poznání a vzdělanosti, posílení občanských postojů, kultivace osobnosti, přitažlivá náplň volného času, trvalá zainteresovanost na kulturním dědictví, posílení lokálního i státního patriotismu, posílení tolerance. Nástroji zprostředkování jsou zpřístupnění elementárních informací a tvorba produktů. K druhoplánovým cílům státu patří tržní realizace kulturního kapitálu, optimalizace pozitivních externalit. Větší schopnost vnímat památkový fond a rozumět mu v širších kulturně-historických a socioekonomických souvislostech má jen občan poučený.

Průvodcovská služba na památkových objektech by měla využívat poznatků historie, kunsthistorie a zkušeností z oblasti edukace a turistického ruchu a musí respektovat zásady průvodcovské činnosti platné pro celý Národní památkový ústav. Tyto zásady musí řešit stránku obsahovou, formální, procesní, dokumentační, pracovníprávní, technickou, vyváženosti s ostatními produkty zprostředkování, marketingu a zpětné vazby.

Obsahová stránka průvodcovské služby musí respektovat následující principy:

- soulad s poznatky současné historiografie
- zapojení poznatků z procesu ochrany a uchování památkového objektu
- srozumitelnost
- proporcionality obsahové přitažlivosti, přiměřenosti vůči auditoriu pojmenovaných odpovědností vůči každému konkrétnímu památkovému objektu.

Základním studijním materiálem pro výuku průvodců je průvodcovský text zpracovaný v užší a širší verzi, text, tzv. scénářového typu, který umožní vyvážený výklad s využitím širšího spektra historických disciplín, vyváženost výkladu z hlediska časové osy a objektivní interpretaci dějin památkového objektu. Průvodcovské texty by měly být zpracovány odborným pracovníkem, především např. tím, který se podílel na tvorbě interiérové instalace ve spolupráci se správou památkového objektu.

Autorství není vyloučeno ani u osoby kastelána nebo člena správy, s nezbytnou konzultací s odborným pracovníkem. Autorství však musí být adresné a spolupráce na realizaci průvodcovského textu může být předmětem další diskuse.

V popisu pracovní činnosti vedoucích odboru správ (kastelánů) památkových objektů mohou být i tato práva a povinnosti: řídí oddělení návštěvnického provozu prostřednictvím jeho vedoucího, odpovídá za řádné a plynulé provádění průvodcovské služby, kontroluje správnost podávaných výkladů, jejich kvalitu a formu, provádí výběr sezónních průvodců na dohodu o pracovní činnosti a na pracovní smlouvu, zajišťuje výběr zaměstnanců z hlediska odborné a morální způsobilosti.

Praxe zajišťování průvodcovské služby na památkových objektech:

V roce 2008 pracovalo na památkových objektech, především hradech a zámcích ve správě Národního památkového ústavu 1249 průvodců na hlavní pracovní poměr, dohody o pracovní činnosti a dohody o provedení práce. Z nich například 315 průvodců na hlavní pracovní poměr představovalo v přepočtu celkem 191 plných pracovních úvazků.

Zdroji stálých a sezónních průvodců jsou zájemci z řad studentů různých stupňů a druhů škol, v mnoha případech přímo z místa (města), ve kterém se památkový objekt nachází. Dalším zdrojem mohou být školy (např. cestovního ruchu), s nimiž se spolupráce s památkovými objekty realizuje na základě uzavřených smluv (poskytnutí praxe studentům). Značnou výhodou takto uzavřené spolupráce může být i příprava studentů na průvodcovskou činnost již na škole prostřednictvím jejich učitelů.

Přijímání průvodců pro průvodcovskou činnost na památkových objektech může probíhat třemi způsoby: na základě žádosti, na základě osobního rozhovoru a přijímacím řízením. Nejširší přijímací řízení pak může obsahovat: test z historických vědomostí, zkoušku z cizího jazyka, praktickou ukázkou schopnosti uchazeče „prezentovat“, tj. zvládnutí tzv. modelové situace pro zjištění způsobu vystupování a projevu, umění „improvizace“ a pohybování se v prostoru fiktivního interiéru. Přijímací řízení musí obsahovat osobní rozhovor s uchazečem podle stanovených pravidel i závěrečné hodnocení uchazečů přijímací komisí a její rozhodnutí o přijetí a nepřijetí uchazečů. Přijetí uchazeči by měli splňovat následující předpoklady: ukončené střední vzdělání a dosažení 18 let věku, (z obou předpokladů však v praxi existují výjimky), znalost alespoň jednoho cizího jazyka, vystupování na vysoké úrovni, dobré vyjadřovací schopnosti a vzhled, organizační schopnosti, zdravotní způsobilost, schopnost práce v kolektivu, schopnost kvalifikovaně zodpovídat dotazy. Další vzdělávání se předpokládá hlavně u stálých průvodců, např. formou specializačního studia památkové péče.

Nezastupitelnou a mimořádně důležitou fází pro kvalitní výkon práce přijatého průvodce je jeho odborné

vedení. Každý nový zaměstnanec-průvodce musí absolvovat školení s následujícím obsahem sdělení: seznámení s památkovým objektem a se způsobem a specifikou průvodcovské činnosti na každém konkrétním objektu, upozornění na bezpečnostní a provozní rizika, prokazatelné seznámení s popisem pracovní činnosti, zásadami zajišťování bezpečnosti práce, požární ochrany, bezpečnosti památkového objektu, sbírek i osob, návštěvním řádem, ubytovacím řádem. Následuje samotné uzavření pracovní smlouvy a podepsání příslušných dokumentů. Školení by mělo dále obsahovat požadavek na schopnost přizpůsobení výkladu různorodým skupinám návštěvníků, minimálně z hlediska věkového a zájmového. Speciálním úkolem je provádění zdravotně postižených občanů.

Průvodce by měl být před započítáním své vlastní práce seznámen se způsoby řešení a chováním v tzv. mimořádných, nestandardních situacích: v případech nevhodného chování návštěvníka, náhlého zdravotního postižení návštěvníka, rušení prohlídky návštěvníkem (dospělým, dítětem), vědomého poškozování vnitřní výzdoby a architektury památkového objektu, zjištění eventuální ztráty exponátu na prohlídkové trase.

Neméně důležitou fází je kontrola samostatné práce nového průvodce obvykle vedoucím návštěvnického provozu nebo jím pověřeným pracovníkem, např. služebně starším kolegou – zkušeným průvodcem a následující rozbor obsahu výkladu a společné provedení oprav interpretovaného textu, a to i v cizích jazycích. Součástí kontroly mohou být další doporučení techniky vedení prohlídky získaná a ověřená praktickými zkušenostmi služebně starších průvodců: nevhodnější prostorová pozice průvodce v každém interiéru, logická prostorová posloupnost výkladu v každém interiéru, způsob zahájení a ukončení prohlídky a další dle specifik jednotlivých památkových objektů.

Závěry a doporučení jednatelů pracovní sekce č. 2 – průvodcovská služba:

1. Na památkových objektech ve správě Národního památkového ústavu zachovat prezentaci prostřednictvím živého průvodce, která má v našich zemích historickou tradici a v širší své aplikaci představuje specifickou a úspěšnou českou cestu. To nevyklučuje využití moderních technických prostředků, např. audioguidů, jako formy doplňující. Úvahy tzv. volných prohlídek anebo kombinace volných a prováděných mohou ve svém důsledku na většině památkových objektů vést k nadměrné kumulaci návštěvníků s riziky pro bezpečnost interiérů a zhoršení optimálního mikroklimatu expozic.
2. Průvodcovské texty koncipovat v užší a širší verzi, doporučený je tzv. typ scénářový, který má schopnost

poskytnout základní a rozšířené informace o památkovém objektu. Musí mít svého autora a při jeho tvorbě musí být zajištěna spolupráce s odborníkem.

3. Průvodcovská služba by měla být zajišťována vlastními zaměstnanci Národního památkového ústavu na základě hlavních pracovních poměrů, dohod o pracovní činnosti a dohod o provedení práce. Ve zcela mimořádných a odůvodněných případech také dodavatelskou formou.
4. Měla by být zpracována metodika průvodcovské činnosti.
5. Je třeba komplexně řešit pracovní-právní vztahy u průvodcovské služby, včetně dostatečného zajištění tzv. ostatních osobních nákladů na mzdy průvodců pracujících na dohody o pracovní činnosti a dohody o provedení práce, včetně finanční motivace.

Zapsal: Ing. Jaromír Kubů, kastelán státního hradu Karlštejn, s příspěvím Dr. Anny Matouškové, Dr. Kubů, Dr. Troupa a všech účastníků sekce č. 2

3. Současné trendy při zpřístupňování nových prostor památkových objektů veřejnosti

Úvodní příspěvek Stanislavy Brejchové byl věnován především obecným otázkám vnímání památkové péče a potažmo památkových objektů v celospolečenském kontextu současnosti. Autorka se mimochodem zmínila o možném vnímání současnosti jako začátku nového příběhu památkových objektů a také o možnosti redefinice náplně a role památkových objektů v občanské společnosti a především v té regionální. V této souvislosti se dále věnovala některým novým postupům při plánování náplně historického sídla se zapojením širšího spektra odborníků a také místní veřejnosti, tedy participativní metodě rozhodování o tváři regionu. Dále zdůraznila, že všechny nastíněné metody by měly vést k větší otevřenosti a transparentnosti fungování organizace. V tomto úvodním příspěvku pak byly zmíněny některé nové možnosti náplně a využití hradů a zámků kromě klasických interiérových instalací a depozitářů. Jednou z těchto možností, a zdá se i nutností, pro 21. století je budování otevřených, studijních depozitářů a také badatelen a studoven, konzervátorských dílen, studijních center, vzdělávacích center pro zaměstnance i veřejnost. Jednou z důležitých možností pro památkové objekty je spolupráce s živou kulturou, například pořádání uměleckých, divadelních a jiných seminářů, dílen atd., zkrátka znovuoživení tradice objektů jako důležitého inspiračního zdroje pro umělce. Jako nový trend či možnost byla označena také varianta ukazovat návštěvníkům památkovou péči jako obor, tedy seznamování návštěvníků s tím, co dané instalaci

předchází – stavební obnova, restaurování, evidence, pravidelná konzervace, inventarizace předmětů mobiliárních fondů.

Další příspěvky už byly věnovány především interiérovým instalacím. Květa Křížová (ÚP NPÚ) nastínila fungování a budování expozic v rámci celé ČR. Tomáš Horyna (SZ Červená Lhota) zdůraznil jedinečnou hodnotu propojení architektury stavby s autentickou podobou jejích interiérů, formuloval nárok tvorby instalace jako pravdivé interpretace objektu a přirovnal prohlídku památky k zážitku iniciace – zasvěcení do řádu domu. Jana Pluhařová (SZ Vizovice) uvedla na konkrétním příkladu budování prohlídkové trasy a okolnostech jejího vzniku jeden z možných přístupů k vytváření interiérových instalací.

Vzhledem k nedostatku času byla diskuze omezena především na záležitost interiérových instalací. Problematika zpřístupňování nových prostor a interiérových instalací byla shrnuta do několika obecných, řekněme ideových bodů:

1. **Jedním ze současných nejdůležitějších trendů je autentická interiérová instalace**, která pravdivě vypovídá o objektu, nebo instalace, která využívá i svozový fond, ale vždy vychází z původního funkčního využití daného objektu.
2. Komplexní přístup, kdy se instalace potká s architektonickou tváří objektu, vytváří **jedinečné kulturní prostředí**, které je pro návštěvníka **mimořádně atraktivní**.
3. Otázkou zůstává **způsob prezentace tohoto prostředí**. Ten nesmí být v rozporu s poznaným pravdivým obrazem objektu. Způsob prezentace takové instalace může využít možnosti edukačních a jiných programů k přiblížení obsahu objektů co nejširší veřejnosti a konkrétním cílovým skupinám.
4. Charakter komerčních doplňkových programů nesmí být v rozporu s pravdivou tváří objektu a musí z ní vycházet. V ideálním případě se poznanými specifiky objektu může inspirovat.

Kvalitní autentická či pravdivá umělá instalace je základním kamenem primární prezentace památkového objektu. V této oblasti bylo v rámci NPÚ dosaženo mimořádných úspěchů. Způsob prezentace těchto expozic se však omezil většinou pouze na frontálně vedený monologický průvodcovský výklad, jehož úroveň je mnohdy nedostačující. Způsob prezentace objektů, které svým charakterem nebo svým sbírkovým fondem nekonvenují výše zmíněné autentické expozici, byl většinou na okraji zájmu, čehož výsledkem byly nezdárné rozpačité pokusy čerpající z oblasti výstavnictví. Do 21. století je nutné vykročit s energickou snahou o oživení a trans-



Mgr. Stanislava Brejchová, vedoucí studijního depozitáře mobiliárních fondů kláštera v Plasích

formaci těchto expozic, o nekonvenční prezentaci mobiliárního fondu, která umožní prezentovat exponát nejen jako pozitivisticky nazíraný artefakt, ale jako jedinečný, svěbytný předmět v širším kontextu funkčních, sociálních, kulturních a historických vztahů. Tento netradiční způsob prezentace památkového fondu může přispět ke zdůraznění individuálních specifík jednotlivých objektů, vytvoří prostor pro žádoucí prezentaci odborné činnosti památkových objektů (rekonstrukční, restaurátorská, badatelská...), zvýší kredit památkové péče v očích veřejnosti a vytvoří pestrou, marketingově úspěšnou, paletu nabídky prohlídek. V tomto kontextu je důležité poznamenat, že pestrost nesmí být cílem na úkor zásady autenticity a pravdivé prezentace. Zároveň je poctivé přiznat, že některé stávající interiérové instalace se sobě až příliš podobají, nesou výrazný rukopis svého tvůrce a nežádoucím způsobem tak potlačují jedinečnost místa. Vidíme tak, že nedodržení zásady autenticity vedlo k banální uniformitě.

Je zřejmé, že nás čeká větší otevřenost pro týmovou práci širšího spektra odborníků podílejících se na vizi, naplní a plánování fungování objektů. Nezastupitelnou roli zde pochopitelně hrají historikové umění a historikové architektury, kteří však musí pracovat ve velmi těsném kontaktu, nejlépe v týmu, s kastelánem daného objektu, který je koneckonců člověkem znajícím nejlépe prostředí. Nezapomínejme rovněž na partnerství s ostatními kulturními manažery, animátory kultury, kurátory, ale i ekonomy, kteří nutně nemusí být památkáři.

Všechny tyto profese by měly hovořit o náplni objektu již v době předprojektové přípravy. Ideální pochopitelně je, když do takto nastartované práce mají možnost vstupovat také místní aktivní občané a sdružení, byť pouze informováním o tom, co se děje a co se chystá. I to je cesta k otevřenému a pravdivému procesu zpřístupňování nových prostor našich hradů a zámků.

Závěry formulovali: Květa Křížová, Jana Pluhařová, Tomáš Horyna, Stanislava Brejchová, Petr Weiss, Vladimír Trégl, Marek Hanzlík, Josef Jiráček, Renata Černá, Radim Štěpán.

4. Rehabilitace areálů památkových objektů – stavební obnova, restaurování

1. Proč se vlastně přistupuje k obnově památkových objektů?

- Nejčastější odstranitelnou příčinou je podhodnocená údržba areálů včetně paradoxu, kdy není nárok na peníze na obnovu, není-li areál „dostí“ havarijní – tedy dochází k tlaku na cílevědomé chátrání památky. Obnova je pak zásluhou těch samých místních politiků, kteří objekt nechali zchátrat.
- Změna užívání (souvisí s proměnou užitné funkce objektu a často bývá parciální – nutnost vybudovat zázemí pro provoz, který v minulosti na sídle nebyl, jako nové sociálky pro návštěvníky apod.)

- Katastrofy a rozsáhlé havárie
- Škody napáchané při přestavbě na jiné využití (bývalé školy, JZD, věznice apod.)
- Škody napáchané usilovnou památkovou péčí, zejména v 80. letech
- Direktivní rozhodnutí
- Protože jsou peníze

2. Koncepce obnovy a využití

- Novinkou v úvahách o obnově areálů jsou podmínky žádosti o dotace Evropské unie, kdy je nutno doložit koncepci – záměr, který udrží památku nejméně pět let jako rentabilní. Běžně úvahy o využití a jeho udržitelnosti součástí úvah o rekonstrukci nejsou. V patové situaci jsou pak památky, které spějí k zániku a není pro ně využití. A není jich málo.
- Jen málo areálů má ucelenou koncepci obnovy či změny užívání.
- Pro celkovou obnovu je podstatné rozplánování jednotlivých kroků, včetně včasného zakomponování obnovy vegetační složky, včetně restaurování a včetně montáže moderních technologií (EZS, EPS, stabilní požární systém, kamerový systém, telefony, počítačová síť ...) – úkol pro dobrého investičního referenta.
- Mají naše památkové objekty koncepcí obnov? Jsou zpracovány koncepcí využití obnovených areálů? Je to včetně vegetační složky? Včetně údržby?



PhDr. Pavel Ecler, kastelán státního zámku Veltrusy

- Na záměr obnovy může být vydáno závazné stanovisko – je to cesta, která pak drží na uzdě projektanta a může pomoci při získávání peněz na obnovu... často se toho nevyužívá, ale při rozsáhlých obnovách areálů je to jediný správný postup. Současně determinuje další postup památkového schvalování projektu a prací a předchází se tak problémům a zdržením, které se jinak objevují za pochodu.
- Bylo by vhodné, kdyby si kasteláni všímali i okolí památky a při náznavu nepříznivých změn zkoušeli nežádoucí stavební procesy v okolí památky zastavit přes státní orgán památkové péče s pomocí §11, odst. 2 zákona o památkové péči.

3. Zajištění financování akce

- Financování obnovy areálu by mělo zahrnovat všechny práce a zajištění, tedy: průzkumné a projektové práce, stavební práce, restaurování, obnovu vegetační složky, technologie EZS, EPS, kamerové systémy, zajištění staveniště před vzloupáním do objektu (např. po lešení), ochrana stromů a trávníků po dobu stavebních prací, zajištění ochrany obnovené památky proti nepříznivým vlivům (počasí, holubi, vandalismus ...) a krytí výpadku tržeb objektu po dobu rekonstrukce. Takto kompletní finanční příprava obnovy není na našich objektech nikde.
- Financování z PZAD je tragicky načasované a nutí investiční referenty, památkové objekty i památkáře do uspěchaných rozhodnutí a činů.
- V případě nedostatku prostředků na celkovou obnovu vegetační složky je vhodné obnovovat (a posléze udržovat) alespoň markanty a detaily pak realizovat postupně nebo v další fázi. Z památkářského pohledu je toto lepší řešení než při nedostatku financí na obnovu vegetační složky rezignovat zcela.

4. Průzkumy a předprojektová příprava

- Mají všechny naše objekty zpracované SHP? A dobře?
- Existuje společná metodika pro SHP, která by se dala použít jako rámec zadání zpracování SHP co do rozsahu a podrobnosti, aby se v průběhu neobjevily vícepráce a SHP bylo použitelné a úplné? Metodika na předprojektovou dokumentaci existuje. Existují vzorové karty pro SHP a pro zadání jsou použitelné.
- Rozsah a kvalitu průzkumů je možné dát do podmínek smlouvy – pak jsou vymahatelné.
- Seznam potřebných průzkumů by měl iniciovat památkář.
- Archivní průzkumy – velkou slabinou je jejich pomalost a finanční náročnost, pokud se mají dělat dobře.
- Často se opomíjí zahradní archeologie.

5. Výběr architekta

- a) Jak zajistit, aby architekt, se kterým je v areálu dobrá zkušenost, mohl dostat i další zakázky v areálu, když se musí architekti soutěžit podle ceny? Řešením je zpracování studie na celý areál, z čehož pak vyplývají autorská práva daného architekta k rozpracovaným dílčím řešením.
- b) Otázka koordinace práce více architektů v rozsáhlých areálech – je řešením „hlavní architekt“? Ano, nejlépe však architekt – zaměstnanec NPÚ v jedné osobě.

6. Výběr dodavatele

- a) Lze zajistit vyřazení dodavatele, který má konflikty s NPÚ? Ano ale obtížně – cesta je přes kvalifikační požadavky.
- b) Byla by žádoucí vnitropodniková výměna zkušeností s dodavateli.
- c) Vícepracem je možné se bránit lepší formulací smlouvy o dílo.
- d) Dobrou prevencí víceprací je přiložení závazného stanoviska k dokumentaci pro výběrové řízení, aby se dodavatel nemohl vymlouvat na netušenou složitost (a prodražení) některých památkově korektních postupů obnovy.
- e) Otázka zda oddělovat nebo neoddělovat restaurování. Proč nemůže kastelán objednat restaurátorské práce?

7. Předání staveniště

Zásady pro užívání staveniště v památkově chráněném areálu je lepší kvůli vymahatelnosti obsáhnout ve smlouvě o dílo.

8. Dohled na průběh prací

- a) Stavební dozor dohlíží na soulad prací se stavebním povolením a stavebními předpisy, investiční dohled dohlíží na soulad díle se smlouvou a rozpočtem, autorský dohled dohlíží na soulad díla s projektem, památkový dohled dohlíží na soulad díla se závazným stanoviskem. A kastelán?
- b) Kastelán je koordinátorem všech těchto dohledů. Tato jeho pozice by měla být zakotvena ve smlouvě o dílo (měl by být oprávněn ke kontrole a k zápisu do stavebního denníku apod...).
- c) Kastelán, jako osoba permanentně přítomná, by měl při pochybnostech okamžitě volat specializovaný dohled. U stavařů a investičáků se tak většinou děje obratem bez problémů, autorský dohled je někdy pomalejší; přivolání památkového dohledu je u NKP na odvrácené straně republiky často zdoluhavější a přítomní kasteláni zažili i prodlevu delší než krátkou, což může být ohrožující pro harmonogram prací (což je citlivé zejména před koncem období vhodného na provádění mokřých procesů).

9. Kolaudace

Mimo kolaudace stavebního díla se nesmí zapomínat, že kolaudačním řízením by měla projít i rozsáhlejší obnova parku či zahrady – tedy vegetační složky. Proces by měl být podobný jako u staveb od projektu po kolaudaci.

10. Garance a reklamace

Garanní a reklamační podmínky je třeba specifikovat do smlouvy o dílo a nespolehat na obecné reklamační podmínky.

11. Propagace proběhlé obnovy

Propagace zdařilé obnovy je velmi důležitým krokem. Je vhodné jej provádět ještě při běhu obnovy. Poskytnuté informace mohou sloužit veřejnosti, novinářům, ale i kolegům. Vhodné by bylo zdařilé obnovy a restaurování publikovat. Alespoň elektronicky.

12. Užívání a údržba

- a) Celoplošná údržba areálu se u novostaveb udává jako přiměřená při vynakládání prostředků na údržbu ve výši 5% z pořizovací ceny ročně. U nestandardního památkového areálu by toto procento mělo být o trochu vyšší. Je to utopie?
- b) Bez lidí a bez peněz se údržba provádět nedá.
- c) Nedostatečná údržba je jednou z nejčastějších příčin nutnosti velkých rekonstrukčních investic

Zapsal: Pavel Ecler

5. Rehabilitace historických parků a zahrad v rámci areálů památkových objektů

Historické zahrady a parky jsou památky zahradního umění a rozumí se jimi architektonické a vegetační kompozice významné z hlediska dějin nebo umění. Zákonem č. 20/1987 Sb, o státní památkové péči, v platném znění, jsou chráněny obdobně jako jiné nemovité kulturní památky. V památkové péči však ve vztahu k historickým zahradám a parkům úporně přetrvávají zjednodušující mechanismy, kterým se obtížně čelí.

Účastníci konference Hrady a zámky Quo vadis?, kteří jednali v sekci č. 5, proto považují za nezbytné konstatovat, že:

1. Historické zahrady a parky jsou svébytné památky označované jako památky zahradního umění. Jsou charakteristické stylovou kompoziční syntézou živých a neživých složek. Jedná se o kompoziční celky. Jsou výsledkem záměrného formování. Jejich specifčnost je dána zastoupením proměnlivé rostlinné složky.

2. Smyslem památkové ochrany zahrad a parků je uchování druhové specifčnosti a slohového výrazu. Zámecké zahrady a parky představují nejčetnější druhovou skupinu památek zahradního umění. Vznikaly v širokém časovém rozpětí a vyznačují se výrazovou mnohotvárností, což je dáno jejich slohovými pojetím, výpravností, rozlohou, umístěním a provázáním se zámeckou budovou. U zahrad či parků založených v období vrcholného rozvoje zámků též širšími prostorovými vazbami. Zámecké zahrady a parky hrají důležitou roli při integraci zámeckých komplexů do okolního prostředí.

3. Důraz na autenticitu je u památek zahradního umění nutné směřovat k výrazové autenticitě, a to s reflexí slohové vrstevnatosti a proměnlivosti vegetační složky. Pro rostlinnou složku, ať zastoupenou jako základ kompozice nebo dekor, je proměnlivost příznačná. Její zvládnutí v prostoru i čase vyžaduje pochopení a předvídatost.

4. Je třeba udělat vše pro uchování teritoriální a výrazové identity zámeckých zahrad a parků a pokud je narušena, přistoupit k jejich kvalifikované obnově. Památková obnova památek zahradního umění vždy musí vycházet z koncepčního podkladu, který dílo reflektuje jako celek. Realizovat ji lze po etapách nebo profesně specializovaných částech.

5. Pro obnovu památek zahradního umění je žádoucí vytvořit metodické podklady – a to ve smyslu zásad vytyčených Mezinárodní chartou o historických zahradách (tzv. Florentská charta, 1982, která se zaměřením na historické zahrady a parky doplnila starší Benátskou chartu vztahující se na památky a sídla obecně) – a v „památkářské praxi“ a začít tyto zásady naplňovat.

6. Po obnově památek zahradního umění by příčinám vyvolávajícím potřebu obnovy neměl být znovu dán prostor. Proto je třeba restaurování a restituci, spadající do obnovy památek zahradního umění, připravovat a realizovat jako součást rehabilitace. Tou se rozumí proces všestranného zhodnocení, v němž je pamatováno jak na obnovu, tak na následnou péči a využívání.

7. Uchování památek zahradního umění, jejich výrazové autenticity a celkového dobrého stavu závisí na patřičně intenzivním a kvalifikovaném ošetřování pokrývajícím všechny komponenty, tj. stavebně technické součásti, rostlinnou složku i výtvarnou výzdobu. Jedná se o péči, která se vyznačuje soustavností v údržbě a konzervaci, a to v intencích předznamenanych slohovým záměrem, a která pro to které dílo volí vhodný a co do intenzity přiměřený způsob využívání.



Ing. Božena Pacáková, ústřední pracoviště NPÚ

8. Zpřístupnění zámeckých zahrad/parků veřejnosti je spojeno s tendencí novodobého přizpůsobování. Pokud je vložení novotvarů a zařízení nutné zejména z provozních důvodů (např. osvětlení – bezpečnost) nebo kvůli obohacení rejstříku využívání (např. zařizovací předměty pro kulturní akce), je vždy třeba podřídit je charakteru díla. Zveřejnění zámecké zahrady či parku nesmí mít za následek přeměnu v městský park ve smyslu typovém.

9. V památkách zahradního umění je ukryt co do prezentačních možností ohromný potenciál, který památková péče zatím neumí využívat. Jako inspirační zdroje je žádoucí zpracovat příklady prezentačních alternativ.

10. Správy hradů a zámků postrádají kvalifikované odborníky, kteří by řídili konzervaci, údržbu, obnovu a správu památek zahradního umění. V praxi je nezbytné profilovat garanty pro zámecké zahrady a parky. Je rovněž nutné systémově řešit finanční zajištění péče tak, aby programy péče o památky zahradního umění nebylo nutné podřizovat pravidlům, která zásadám památkové péče ne vždy vyhovují nebo jsou s nimi dokonce v rozporu. Historickým zahradám a parkům by pochopitelně nejlépe svědčil samostatný Fond záchrany a péče o památky zahradního umění.

Sekce č. 5 jednala ve složení:

Mgr. Věra Beňová, kastelánka SZ Žleby
PhDr. Jana Bisová, kastelánka SZ Dačice
Evžen Boček, kastelán SZ Milotice
Ing. Lenka Křesadlová, specialista pro památky zahradního umění v NPÚ ÚOP Kroměříž
Ing. Božena Pacáková, specialista pro památky zahradního umění v NPÚ ÚP v Praze
Ing. Radim Petr, kastelán SZ Jaroměřice nad Rokytnou
Mgr. Jan Sedlák, kastelán SZ Grabštejn
Ivana Syslová, kastelánka SZ Buchlovice
Lenka Šlezingrová, studentka, SZ Švihov
Ing. Petr Velička, svobodný krajinářský architekt, Zámek Velké Meziříčí
Alena Zemanová, zástupce kastelána SZ Valeč
Milan Zoubek, kastelán, Klášter Kladruby

Za sekci č. 5: Ing. Božena Pacáková

6. Prezentace památkových objektů veřejnosti a jejich integrace do cestovního ruchu

V odpolední části konference jsme společně s účastníky tematické sekce hledali témata a prostor pro vytvoření konkrétního produktu.

Produkty pro návštěvníky.....aneb památky jinak:

Galavečery s historickou osobností
Karnevaly

Divadelní hry na pokračování
Život na zámku i v podzámčí
Světlo a stín
Scénické rozhovory s osobnostmi spjatými se zámek
Ples na zámku
Dobové slavnosti
Zážitková gastronomie
Práce a zábava na zámku
Psychohry pro VIP

Workshopy na téma:

Vaření dobových jídel
Fotka místo malování (zátiší, portrét, příroda, architektura)
Vyfoť si celebrity
Různé techniky malování a kreslení
Hra na dobové nástroje
Výuka dobových tanců

Po delší debatě jsme se shodli na tématu: **zážitková gastronomie.**

Zkusili jsme stanovit základní podmínky pro vytvoření produktu na různých typech památkových objektů. Přitom jsme zjistili, že řada kastelánů má jak pozitivní, tak negativní zkušenosti s pořádáním podobné akce. Nakonec jsme zkusili naformulovat návrh pro zlepšení pozice našich hradů a zámků na trhu turismu pro ty objekty, které se chtějí zapojit do tvorby produktů pro turismus.

Na konkrétních objektech, které se přihlásí (měly by být 3 až 4), budou vytvořeny produkty turismu včetně návrhu na jejich marketing. Po vyzkoušení může vzniknout modelový projekt pro ostatní objekty. Pro kvalitní přípravu na turistickou sezónu navrhli zúčastnění konání pracovních setkání vždy na jejím začátku a na konci. Přivítali by také vzdělávání formou předávání praktických zkušeností a tréninku z oblasti turismu.

Zapsala Ing. Šárka Tittelbachová

7. Plánování a produkce komerčních aktivit na památkových objektech a přípustná míra jejich komercializace

Kulturní dědictví je materiálním základem národní kulturní tradice, „představuje nenahraditelný základ uchování národní kulturní identity [Kesner, 2001].“

Památkový objekt, součást kulturního dědictví, je nositelem historické paměti, odrazem doby, ve které vznikl, ve které byl přestavován, ničen a obnovován.

Kulturní dědictví může být chápáno jako *kulturní kapitál* dané země, ale také jako *kapitál ekonomický*.

V tomto duchu jsou rozvíjeny mnohé ekonomické teorie veřejných statků, teorie cestovního ruchu apod. Ty považují kulturní dědictví za veřejný statek, což znamená přístup kohokoliv k jejich spotřebě a zároveň náklady nezávisí na tom, kolik spotřebitelů veřejné statky využívá.

Širokou veřejností jsou však často památkové objekty vnímány pouze jako „artefakty minulosti“, bohužel ne jako významný vklad do budoucnosti celé společnosti.

Významným a aktuálním úkolem dnešní doby se jeví zapojení a propojení kulturních památek se současností, zvláště při jejich zachování.

Jejich údržba by totiž v ideálním případě měla spočívat v jejich funkčnosti pro současnost – „budova, která nemá funkci, je mrtvou a časem zanikne.“ [Baars, 2002].“

Zvláště problematickým hlediskem se jeví využitelnost kulturního dědictví pro cestovní ruch při snaze o jejich trvalou udržitelnost (nebezpečí masovosti a konzumerismu).

Další zásadní otázkou je – nakolik proti sobě stojí *zájmy ekonomické a politické*. Svou roli zde neodmyslitelně hraje také stát, který má dva různé přístupy ke kulturní problematice: jako *pedagog* (kulturní demokracie) a jako *mecenáš* (dědičné podnikání). „...nutné rozlišit přisvojování si kulturních památek, které mají být chráněny, *veřejnou správou* (takové přisvojení je striktně založeno na legitimitě oficiálního výběru) a na druhé straně *společenské přisvojování si stejných památek, které je zase založeno na jejich hodnotě kolektivních symbolů. Jednoznačně a z hlediska kulturních kolektivních praktik není rytmus těchto dvou typů osvojování v souladu.*“ [Lamy, 1998: 170]

Dědictví lze chápat jako něco, co bylo nabyto, něco, co je věčné a vepsané do času. ... „na jednu stranu řeší *mechanismy předávání završeného díla – uměleckého předmětu či památky – z generace na generaci a ověřuje jeho původ...*“.

U nás do roku 1924 platil tzv. fideikomis, tj. princip nedělitelnosti majetku. „Dědictví“, tedy děděný majetek přešel vždy na jednu osobu. Toto předávání hraje důležitou roli také pro původnost daného dědictví, potvrzení „minulosti“. „...na druhou stranu přispívá k tomu, že *dílo se zařadí do kontinuity nějaké tradice, ale s jakousi novou významovou investicí, která je odlišná od díla jiného a která nabízí jeho nové „čtení“ – oficiální posvěcení umělecké nebo historické hodnoty, obnovování, restaurování či nová interpretace podle chuti doby – a konečně zaměření na regionální či národní symbolický aspekt.*“ [Lamy, 1998: 170]

Vlastnictví a přístup k nakládání vlastníka se svým majetkem je jednou z neodmyslitelných součástí přístupu k památkám. Vlastník jako dědic a uchovatel dědictví pro příští generace, ať už vlastník soukromý, stát, či obec, je jeden z nejvýznamnějších aktérů ve všech pohledech na kulturní dědictví, protože právě on hraje nejpodstatnější roli v samotné existenci a zachování kulturního dědictví.

Vlastník kulturního dědictví má ze zákona určitá práva, ale především řadu povinností. Uplatňování těchto práv a na druhé straně plnění povinností je a bude vždy tím nejproblematictější úkolem.

Dalšími významnými aktéry v celé problematice ochrany a správy kulturního dědictví jsou pak stát a obec, subjekty památkové péče „zajišťující“ nejen ochranu kulturního dědictví, ale i celá řada národních i mezinárodních institucí a v neposlední řadě široká veřejnost.

Různí vlastníci praktikují různé způsoby a přístupy k financování, jejich realizaci a jejich důsledky.

Jsou zde vlastníci v podobě potomků šlechtických rodin, jejichž deklarovaným cílem je pokračování v rodové tradici. Jim obdiv – převzali majetky většinou v špatném stavu a v nefungujícím hospodářském kompletu, což při jejich obnově – správě – představuje až donkichotské snažení.

Dále se objevili noví majitelé, často tzv. „zbohatlíci“, buď s dobrými, či špatnými úmysly a ideály. Jako zvláštní kategorie se potom ukázaly obce, které jsou u nás chápány jako soukromí majitelé (vlastnictví obcí není státním vlastnictvím). Ty si od převzetí památkového objektu slibovaly a v řadě případů stále slibují ekonomický a turistický vzestup.

V neposlední řadě je tu stát, který sice již nevlastní většinu památek u nás, ale stále vlastní ty nejvýznamnější zámecké a hradní komplexy.

Většina památek si v sobě nese z doby minulé značný vnitřní dluh, který lze jen stěží vyrovnat.

Běžným způsobem provozování a tzv. podnikáním si totiž hrad a zámek „vydělá“ v lepším případě právě nejvýše na svůj běžný provoz. Na splacení vnitřního dluhu je třeba získat podporu státu či bohatého investora. Stát by ovšem musel změnit celou svoji finanční politiku v oblasti kultury a nevnímat toto „dědictví“ jako těžké břímě, ale začít chápat všechny kulturní památky jako významné kulturní bohatství, do kterého se vyplatí investovat, neboť jde o investice návratné.

Proto předpokladem ke splnění titulního zadání je třeba znát odpověď na zásadní otázku: K čemu má tedy sloužit svěřený kulturní majetek – památkový objekt?

Panská sídla, tak jak v historii vznikala, vyrůstala z hospodářského zázemí na které byla těsně napojena i při provozu.

Tato vazba byla aktem znárodnění v r. 1945 prostřednictvím konfiskačních dekretů č.12 a č.108/1945 Sb. u výběru 95 respektive 150 respektive 103 stavebních památek, který provedla Wirthova Národní kulturní komise, zpřetrhána ve jménu politických ambicí zafinancovat jejich obnovu a provoz ze státní dotace jako reprezentanty kulturního dědictví. Tento výběr je respektovaný dodnes a NPÚ jako státní organizace jich spravuje 103.

Na toto politické rozhodnutí ovšem nenavazoval další nutný krok – sladění s ostatními zákonnými normami. Provozování těchto staveb, jako veřejnosti přístupných turistických míst v mnoha případech tyto normy překračuje.

Chybí například základní zákonný předpoklad – kolaudace ve smyslu nového využití. Tento nedostatek za sebou vláčíme dodnes.

Bylo by asi vhodnější získat pro tyto veřejně přístupné stavby – provozy – výjimku z těchto norem, než je krolomně – na úkor jejich památkových hodnot – dávat s nimi do souladu.

V praxi příspěvkového hospodaření nebyly výnosy plynoucí ze statutární povinnosti, prezentovat svěřený majetek, do roku 1990 zásadní. Tvořily asi 5% celkových provozních nákladů oproti dnešku, kdy jsou v globále hospodaření NPÚ již téměř třetinou.

Je třeba:

- **Stanovit úlohu a statut památkových objektů, zda jsou to:**

1. „konzervy“ sloužící demonstraci autentické historie,
 2. **kompromis** – v nejcennější části nedotknutelná expozice a ve vymezených prostorách objektů připustit využití k účelnému podnikání,
 3. **pouze „slupky“** a náplň může být libovolná ve jménu co největšího finančního profitu.
- **Převzít odpovědnost za výběr těch objektů, respektive jejich částí, které zůstanou v té které kategorii.**
- **Nebo** usilovat o vyšší příspěvek na obnovu a provoz všech vybraných při uznání Würthova výběru zredukovaného o zrestituované objekty.
- **Přejít na jinou právní formu, která by umožňovala vícezdrojové financování zejména z privátní sféry.**

- Zjednodušit hospodaření – nejednotné a komplikované plácovství daní – zejména DPH.
- Prosadit zrušení odpisů – velkých investic, jako jsou inženýrské sítě, zabezpečovací systémy apod.
- **Stanovit standard nákladů a zejména výnosů (systemizace a kvantifikace činnosti).**
- **Než pouhý atak státní kasy je vhodnější:**
 - Vytvořit prostředí, ve kterém bude možné získat finanční prostředky i z jiných zdrojů.
 - Vytvořit v daňovém systému motivující způsoby pro případné investory, donátory a mecenáše jak podpořit tuto oblast (daňové asignace apod.).
 - **Umožnit vstup soukromému kapitálu za lepších než stávajících podmínek.**
 - **Vytvořit vnitropodnikovou banku, prostřednictvím které bude řešena čitelná solidarita mezi jednotlivými rozpočtovými místy (zde by se mohly ukládat sjednané odvody či přebytky pro případnou možnost financovat akce, které nejsou pokryty příspěvkem či dotací.**
 - **Zajistit participaci na výnosech turistického průmyslu na centrální či regionální úrovni vzhledem k tomu, že zpřístupněné památkové objekty jsou rozhodujícím prvkem tohoto hospodářského odvětví a zprostředkovaně dále generují ekonomický efekt v doprovodných službách a infrastruktuře v místě i v globále.**
 - Různými projekty cestovního ruchu, pro účely společného prospěchu, spojit potenciál zpřístupněných památek – nad rámec NPÚ (bez ohledu na typ vlastnictví).
 - Při zachování specifiky jednotlivých objektů unifikovat některé činnosti a nástroje pro snadnější organizaci a tvorbu produktů cestovního ruchu.

Profit z nové poválečné funkce těchto majetků v cestovním ruchu v její prvotní formě – průvodcovském servisu – nepostačuje sám o sobě k financování provozu a předpokládá zajištění dalších doprovodných služeb.

Jen asi desetina objektů je finančně v provozních nákladech soběstačná díky inkasu ze vstupného (několik objektů dokonce vydělá na vstupném víc, než na provozních nákladech spotřebuje).

New economics

Projekty ekonomického využití kulturních památek se v současné době dostávají do světla nového ekonomického myšlení. Klasická ekonomie byla dosud založena na řešení problému, jak uspokojit neomezené potřeby lidí zbožím, jehož zdroje jsou omezené. New economics je založena na principu, že předmětem spotřeby

jsou především ideje. Myšlenky nejsou omezeny ničím a jejich ekonomická povaha je tudíž odlišná. Podstatu ekonomiky tzv. kreativních průmyslů tvoří tudíž trh myšlenek a prodej inovací.

Hledání nových forem prezentace památek v národním i mezinárodním měřítku a v neposlední řadě i stanovení vzorových metodik, které by stimulovaly ostatní vlastnické subjekty ve správě, ekonomizaci a společenském využití kulturních památek.

Průlom do tradičních vzorců ekonomického využití památek orientovaných především na přímý prodej hmotných kulturních statků vázaných zejména na cestovní ruch je konstatován téměř ve všech ekonomicky vyspělých zemích. V souvislosti se současnou hospodářskou krizí ekonomové diskutují situaci po jejím ukončení a současně hledají cesty překonávání hlavních disproporcí globální ekonomiky. Shoda názorů panuje zejména co do navýšení podílu kreativních průmyslů na HDP rozvinutých národních ekonomik, a to v první řadě v produkci kulturního zboží a posilování zastoupení rozvojového potenciálu v oblasti kultury v hospodářství. Odhaduje-li se podíl ekonomických aktivit souvisejících s kulturou před krizí na cca 5 % HDP západoevropských zemí a 6 % v USA, lze očekávat, že hospodářská krize tyto proporce dále navýší. V daném světle je možné ekonomiku kulturních památek uvažovat ve zcela nových souvislostech. Jde především o:

- zvýšení podílu tzv. živé kultury při prezentaci hmotných kulturních památek a tím i navýšení jejich ekonomického výnosu
- zvyšování nároků na úroveň prezentací kulturní památky jak co do kvality libret průvodcovaných prohlídek, tak co do rozšíření nabídky informací, uměleckých děl, holografických i elektronických znázornění
- pokles ekonomického významu muzeálních expozic
- rozšiřování tzv. virtuálních prohlídek za úplaty a nových marketingových strategií při prezentaci kulturních památek
- rozšiřování tzv. pozitivních externalit ve smyslu „spotřebitelsky přívětivého“ infromatického prostředí
- optimalizace využití pozitivních externalit v rámci podnikatelského, sociálního, urbanistického a krajinného prostředí kulturních památek
- další rozšiřování doplňkových aktivit v rámci ekonomického využití kulturních památek, které mnohdy co do svého ekonomického efektu převyšují výnos ze vstupného
- reglementace legislativního prostředí pro rozvoj marketingových strategií směrem k ochraně duševního vlastnictví ve všech jeho hmotných i infromatických podobách, včetně majetkových práv ke hmotným i nehmotným kulturním statkům – sám ekonomický projekt využití kulturní památky se tak

stává chráněným ekonomickým statkem, stejně jako know-how, public relations anebo marketingové strategie

- vyšší pozornost marketingovým strategiím zaměřených na odběratelské segmenty jak v rámci tradiční ekonomiky cestovního ruchu, tak co do virtuální prezentace speciálním odběratelským skupinám

Uvedené trendy vedou ve vyspělých evropských zemích k optimismu ve vztahu k financování kultury.

V souhrnu lze říci, že ekonomická krize, která v současné době snižuje význam tradičních forem hospodářského využití památek – krize cestovního ruchu v hotelnictví, přímého prodeje hmotných kulturních statků apod. nutně vede i ke změně pohledu na ekonomické využití kulturního dědictví. Je otázkou, s jakou mírou pružnosti se jednotlivé národní ekonomiky s touto změnou vyrovnají a jak rychle budou jednotlivé země s to provést adekvátní změny v legislativě, finanční a daňové politice i v celkové koncepci národní kulturní politiky.

Plánování a produkce akcí

Je na zvážení, zda při nedostatku vlastních sil zajišťovat komerční aktivity dodávkou a inkasovat nájemné bez úplného vlivu na výsledný efekt anebo se snažit pokud možno zajišťovat tuto činnost svépomocí.

Případná stálá spolupráce s ověřenou agenturou či občanským sdružením účelově k tomu zřízeném se jeví jako nejvhodnější řešení.

Pro tyto akce a příležitosti je nutné vymezit prostory případně objekty, kde je tato činnost přípustná.

Pořádání komerčních akcí předpokládá v prostředí chráněného kulturního majetku bezpečný, ohleduplný a citlivý přístup ze strany produkce, techniky, aktérů, pořadatelů a konec konců diváků respektive účastníků.

Většina akcí je spojena s doprovodnými službami, které se řeší dodávkou nebo subdodávkou.

Osvědčuje se spolupráce se stálými, v praxi vytříbenými a spolehlivými dodavateli – agentura, hostesky, dopravci, catering, technika, zvuk, osvětlení, multimedia a další.

Pokud je možné, je vhodné vytvořit si svůj fundus zařizovacího provozního mobiliáře, který je možné následně pronajímat a zároveň odpadne komplikující manipulace a transport.

Zcela se vyhnout použití historického mobiliáře.



Karel Bobek, kastelán státního zámku Kozel

Při pořádání některých komerčních akcí je komplikujícím břemenem naše statutární povinnost, a to zpřístupnění veřejnosti. Pouze ve výjimečných případech a hlavně výrazně lukrativních, lze objekt pro účely komerční akce uzavřít. Relativně ideální je stav, kdy se tyto činnosti a akce mohou míjet. Proto je důležitá kvalitní organizace, logistika a plánování těchto akcí, jak v detailu objektu tak v kontextu okolí – obce či regionu.

Pro zajištění akcí tzv. druhotné prezentace – koncertů a výstav – je možné získávat finanční prostředky mimo státní dotaci od firem, privátních subjektů, tedy od sponzorů. Tyto prostředky pokryjí zcela režii pořádaných akcí a památkový objekt inkasuje čisté vstupné z těchto akcí – dnes výnos z jiné činnosti.

Tím je docílena kvalitní druhotná prezentace, která nás nic nestojí, a ještě inkasujeme vstupné.

Náměty na zdroje, možnosti a způsoby pro komerční aktivity na památkových objektech

Tyto náměty úzce souvisí s prezentací a jejími dnes již zčásti přežitými a nedostatečnými formami.

Komerční činnost ve smyslu prvotní prezentace památek:

- specializované prohlídky zaměřené na dílčí odborné téma, lektoři – průvodci z řad odborníků specialistů,
- atraktivní expozic, oživení, panoptikálními prvky – figurínami, hereckými scénkami a výjevy,
- netradiční prohlídky – noční, kostýmované,
- soutěže,
- sběratelské produkty,
- oživení pomocí multimediálních prostředků, audiovizuální nástroje, jako je ozvučení expozic, videodoplňky,
- rozšířená realita jako nejmodernější způsobu prezentace – kombinace reálné kulisy interiéru – (historického) prostředí a rozšíření o virtuální nadstavbu digitálně vytvořené animace či reálné dotáčky vkomponované projekcí do reálné kulisy.

Komerční využití informací ze základní činnosti při správě kulturního majetku:

- využít informace z evidence kulturního majetku, 3D upomínkové předměty (vytištěné z 3D dat na 3D tiskárně)
- využít informace z evidence kulturního majetku - autentizovaný výběrový info materiál s názvem „Můj katalog“ pro osobní výběr exponátů na ná-



Prof. Ing. Jiří Zelinger DrSc., externí spolupracovník NPÚ

vštevnické trase pomocí multimediální čtečky (audio-video průvodce), na konci trasy obdrží výstup Můj katalog v tištěné nebo digitální podobě (vyobrazení exponátů může mít podobu plakátu, kopie 2D nebo tištěné 3D repliky)

Komerční činnost ve smyslu druhotné prezentace

Kde je využita památka k uskutečnění kulturních a společenských akcí pro podporu její vlastní prezentace:

- prodej informačních a propagačních materiálů – umněnovědných publikací
- výstavy – výtvarných děl s korespondujícím edukativním záměrem
- koncerty
- besedy
- dramatické pořady
- odborné oborové kongresy a semináře
- společenské akce
- svatby
- promoce
- bohoslužby
- prezentace dobových řemesel
- sokolnické ukázky
- jízdy na koních, kočárem
- scénický šerm

Komerční aktivity jako nástroj pro zisk výnosů pro kompenzaci deficitu rozpočtu

Akce na objednávku:

- prodej komerčního zboží
- koncerty
- výstavy – např. automobilů, výpočetní techniky
- kongresy, semináře – s nesouvisející tematikou
- pronájmy pro společenské akce – firemní oslavy
- pronájmy pro filmování a fotografování
- svatební hostiny
- gastronomické akce – vinné košty, pikniky

Závěry

1. Komerční aktivity mají svou hranici a neměly by být rozhodujícím zdrojem financování objektu?!
2. Stanovit hranici únosné komercionalizace objektů vzhledem ke kulturním, etickým a historickým hodnotám.
3. Stanovit kompetence kastelánů ve vztahu k vyššímu zapojení komerčních aktivit na památkovém objektu.
4. Stanovit cesty, formy a nástroje širší a efektivnější kooperace s aktéry lokálního a regionálního rozvoje – vztahy s obcemi, orgány státní správy, s příspěvkovými organizacemi, korporacemi, školami a podnikateli.

5. Mohou existovat i jiné účinné nástroje jako např. daňové úlevy – resp. snížení DPH na materiály a práci pro údržbu památek (již bylo projednáno v příslušných orgánech EU), daňové zvýhodnění pro oblast kultury – daňové assignace.

Zapsal: Karel Bobek

8. Důležitost požární prevence pro památkový objekt

1. Během 2 – 3 roků uskutečnit podrobný požární průzkum objektů v péči NPÚ.
2. Při průzkumu bude dána přednost těm objektům, jejichž kasteláni projeví o průzkum aktivní zájem.
3. Základem tohoto průzkumu bude *Dotazník pro zjištění požárního rizika poškození památkových objektů požárem*.
4. Průzkum bude proveden ve spolupráci s GR HZS, odd. prevence, případně s KR HZS, odd. prevence.
5. Výsledky průzkumu budou zpracovány do závěrečné zprávy, která jednak poskytne vedení NPÚ podrobnou informaci o stavu požární ochrany objektů v péči NPÚ a dále bude podkladem pro zpracování strategie rozvoje technologie požární ochrany zmíněných objektů.
6. Pravidelně ve spolupráci s GR HZS, odd. prevence, případně s KR HZS, odd. prevence a místně příslušnými jednotkami HZS realizovat prověřovací cvičení reálného požárního zásahu na vybraných památkových objektech.
7. Na jaře 2010 uspořádat ve spolupráci s Technickým muzeem v Brně a Cechem elektrické požární signalizace ČR (cechmistr Václav Levicek) v Technickém muzeu v Brně diskusní seminář *Elektrická požární signalizace vhodná pro detekci požáru v objektech kulturního dědictví*.
8. Posoudit, zda by nebylo vhodné ve spolupráci s Technickým muzeem v Brně, jeho Metodickým centrem konzervace, vytvořit *Informační centrum technologie požární ochrany kulturního dědictví*, kde by všichni zainteresovaní pracovníci kulturní oblasti mohli konzultovat problémy technologie požární ochrany.
9. Zvážit, zda by bylo účelné napsat manuál, který by se zabýval technologií požární ochrany památkových objektů. Vzorem by do určité míry mohla být publikace Technical Advice Note 28: *Fire Safety Management in Heritage Buildings*, kterou vydalo Historic Scotland v roce 2005.

Zapsal: Prof. Ing. Jiří Zelinger, DrSc.

9. Systém kvality služeb poskytovaných na památkových objektech a zpětná vazba jejich návštěvníků

1. Systém kvality služeb

Obecně

Obecně platí, že systém řízení kvality jednotlivých procesů, ze kterých sestávají jednotlivé služby na památkových objektech, je zajišťován pomocí vnitřních norem na objektu (např. desatero průvodce...). Tyto vnitřní normy jsou schopny reagovat na všechna specifika dané památky. Výjimečně lze některé normy připravit centrálně, ovšem spíše jako minimální povinné penzum. Nechceme řídit normami kvalitu úplně všeho (především ne u kreativních činností – např. příprava expozic atp.)¹. V řadě oblastí je možné stanovit předpisem minimální úroveň kvality. Je potřebné identifikovat trendy a udržet to, co se již osvědčilo. Základem kvality jsou kvalitní zaměstnanci tvořící sehraný tým schopný reagovat na podněty zvenčí i zevnitř a rovněž na požadavky návštěvnické (i badatelské) veřejnosti –> pravidelná školení, trénink, vzájemná komunikace v kolektivu!², finanční motivace a odpovídající ohodnocení.

Kvalita služeb po jednotlivých procesech

Sekce se pokusila specifikovat jednotlivé části, ze kterých sestávají služby poskytované památkovými objekty ve správě NPÚ. Vzhledem k omezenému času šlo pouze o služby pro typického návštěvníka, nebyly vůbec analyzovány speciální programy (pro děti³, kulturní akce, akce pro handicapované⁴.. Ke každé části (procesu) se sekce pokusila naznačit způsob či alespoň oblasti, které stojí za řízení – usměrnění kvality.

- a) prezentace před prohlídkou
 - internetové stránky NPÚ, NPÚ ÚOP, památkových objektů – aktuální, aktualizované, kvalitně připravené (řízení kvality pomocí jednotného SW)
 - tištěné propagační materiály představující památkové objekty (dodržovat grafický manuál, logo NPÚ, formát, barevnost podkladu, strukturu, logo památky)⁵
 - informace pro informační centra, obce, mikroregion, regionální média (internetové rozesílky – bulletin, podnikový časopis?? ideálně po krajích) – PR pracovník
 - komunikace s médii (vytvoření systému – tiskové zprávy, tiskové konference)
 - hnědé cedule u silnic (dobudování tam, kde chybí)
 - spolupráce vlastníků a správců památek, státních, krajských, obecních a soukromých
 - mezioborová spolupráce ve smyslu organizace tematických zájezdů na téma: zámecké divadlo, zámecké zahrady, hradní a zámecké zookoutky, zámecké kaple, památky romantizmu, baroka, konkrétní rodiny, kláštery apod.

- b) informační systém⁶ v celém areálu památkového objektu⁷
 - srozumitelný, jednoduchý, vícejazyčný⁸ s využitím mezinárodních symbolů⁹ a kvalitně graficky zpracovaný (jsme jedna firma)
 - stanovit minimum: základní informační tabule u vstupu (musí odpovídat grafickému manuálu)

- c) úschovny
 - zavazadel (nutno řešit problém s prostory)
 - kol (stanovit velikost stojanů)¹⁰

- d) pokladní servis
 - problém s prezentací ceníku (1x pro ČOI a 1x jasný přehledný pro návštěvníky nebo řešit pomocí LCD panelů propojených se vstupenkovým SW)
 - vstupenka – předmět sběratelského zájmu, její předtištěná podoba, informace (návštěvní řád, historie památky, obrázků), praktické informace a údaje – datum, okruh, čas, náležitosti daňového dokladu
 - informace o návštěvnických okruzích – dnes obvykle popsány a doplněny fotografiemi
 - prezentace časů prohlídek a volných míst (vstupenkový SW umí LCD/LED panely)
 - prodejny (pokladní centra...) – trendem je přeměna okénkových pokladen na návštěvnická centra¹¹
 - SW + HW (PC, programy, platební karty, jednotný rezervační systém...)
 - kultura prodeje (kvalita prostoru a zařizovacích prvků, lidský faktor...)
 - základní jazyková vybavenost (stačí pár základních frází týkajících se prohlídky, času a místa nástupu na prohlídku)
 - podpora tiskovin zdarma – každý objekt by měl mít v dostatečném množství letáček s informacemi o památce a akcích konaných v rámci návštěvnické sezóny, (koncerty, divadlo, řemesla, pálení čarodějnic, sezónní výstavy, přednášky, pracovní dílny), který by neměl konkurovat brožurám o památce určeným k prodeji

- e) klasické prohlídky památkového objektu
 - tvorba expozice/instalace (je tématem pro památkáře), 5 smyslů,¹² do plánů rozvoje revitalizace, příležitostné výstavy a příležitostné úpravy stálých výstav,¹³ trend: nahradit volný pohyb návštěvníků, jak je tomu v muzejních expozicích a galeriích¹⁴ prohlídkou s průvodcem
 - prezentace památek v procesu restaurování, obnovy¹⁵
 - tvorba sylabů (podmínkou scénářová podoba, jde o kreativní činnost – příliš nesvazovat)
 - průvodci – na nich především stojí kvalita (školení, kontrola, zpětná vazba)
 - audio průvodci – jsou doplňkem (tam, kde nemáme živé průvodce), nikoliv náhradou, v doplnění

- o displej je lze využít pro neslyšící návštěvníky
- stažení cizojazyčného výkladu do MP3 nebo mobilu po zakoupení vstupenky v objektech, kde nelze zajistit cizojazyční výklad
- vzdělávání (školení, semináře, cizí jazyky...) !!!!
- kodex odívání (součást pravidel pro průvodce)

Další součásti už sekce stihla pouze vyjmenovat:

- toalety pro návštěvníky (kvalita prostředí, invalidé, přebalovací stůl, kvalita hygienických zařízení...)
- nádvoří, zahrady, parky (kvalitní zahradní a parkový mobiliář, úprava prostor, povrchů pěšin a okolí)
- občerstvení (kavárna, cukrárna, restaurace)
- ubytování (kemp, penzion, hotel...)
- další nabízené služby (svatby, společenské akce, koncerty, divadla..., zajišťování programů a služeb, film, foto, reklama, golf, lodičky, cykloservis, parkoviště)
- zázemí – prostor, kde lze vyčkat na prohlídku i v případě náhlé změny počasí

2. Zpětná vazba

Sekce se pokusila identifikovat způsoby zajišťování zpětné vazby, ať již se na památkách využívají nebo nikoliv.

- a) náslechy
 - jediná metoda, jak kontrolovat dodržování sylabů
 - neříká nám nic o tom, jak prohlídku vnímají návštěvníci
- b) návštěvnické knihy, knihy přání a stížností
 - na místě, na webu (anononymnější, dozvíme se také, proč návštěvník nepřišel)
 - ankety na internetu
 - rozhovory návštěvníků zejména s kastelány (pokladní, průvodci), pozorování návštěvníků (nelze institucionalizovat)
- c) sociologické metody
 - ankety, s jejichž zpracováním mohou pomoci studenti VŠ
 - možná focus groups (moderované diskuse u kulatého stolu)

Zapsal: ing. Petr Svoboda

¹ Každý památkový objekt NPÚ, hrad, zámek, klášter, kostel, lidová architektura, technická památka je specifická díky svým majitelům správcům, uživatelům, kteří si je dlouhodobě upravovali dle vlastních potřeb, požadavků a vkusu. Tato specifčnost se dochovala i přes období 1938/39-1989 a měla by být zachována.

² Průvodcovská služba vyžaduje obecné znalosti z historie, dějin umění, architektury a znalost památky a její náplně.

³ K tomu: Sekce 1: Edukativní programy...

⁴ Osvědčila se akce den bez bariér, kdy se „ruší“ běžné návštěvnické trasy za účelem minimalizace bariér a památka je otevřena právě z hlediska a potřeb handicapovaných návštěvníků (např. Český Krumlov, zpřístupnění nejvyššího patra Plášťovým mostem).

⁵ Návštěvníkům nemusí sloužit jen na jedno použití, soubor letáků tvořících jednotný soubor je lepší pozvánkou než chaotický „pel mel“ nejrůznějších tiskovin různých barev a tvarů.

⁶ Zámecký areál, park, památky, stavby (obytné, dnes zpřístupněné, hospodářské, jiné).

⁷ Parkování, vstup, pokladna, WC, občerstvení, nástup na prohlídku, jiné.

⁸ Minimálně česky, anglicky.

⁹ Parkoviště auta, kola, WC, vozíčkáři a směr.

¹⁰ Neutrální stojany pro kola v podobě obráceného „U“, obvyklé i v městském inventáři, by neměly představovat žádnou estetickou závadu a lze je umístit tak, aby nebyly „na ráně“ a přitom plnily svůj účel. I na dvou místech, aby byla „udržena symetrie památky.

¹¹ Lze umístit automat na nápoje, židle a stolky (Lemberk, Třeboň), lze umístit prezentaci památky a úspěchů v restaurování, krátkodobé výstavy, prezentaci památky (Český Krumlov, Lemberk, Kynžvart).

¹² Sluch: v hudebních salónech bývají hráči na hudební nástroje a pěvci (např. Janský vrch, Náchod, Kroměříž). Na zámčích Hořovice a Vizovice jsou funkční hudební automaty přímo v zámeckých expozicích. Vůně: V orientálním salónu zámku Hořovice voní kadidlo. Samostatnou kapitolou jsou skleníky, oranžerie a zahrady (Lysice, Raduň, Kroměříž). Chut: k dispozici jsou akce v hradních a zámeckých kuchyních – perspektivně: Hluboká, Frydlant, Žleby, Slatiňany, Švihov, Benešov nad Ploučnicí, již existující akce v muzeích v přírodě – Zbečno, pečení chleba akoláčů, Zubrnice, sušení ovoce, zabíjačky, Příkazy, slivovice a lidové pokrmy, Veselý Kopec. Hmat: lze uspokojit sezónními specializovanými výstavami.

¹³ Lze doplňováním nově zrestaurovaných předmětů, sezónním výběrem běžně nevystavovaných ukázek z depozitářů, případně výstavou umístěnou ve stálé expozici (hračky – Jaro-měřice nad Rokytou, spodní oděvy – Buchlovice)

¹⁴ Nemělo by to být ale pravidlem. V objektech bližším svým charakterem muzeu nebo galerii by mohl být, dovolí-li to bezpečnost návštěvníka a vystavených věcí, návštěvníkový provoz volný, bez průvodce (Zvíkov, Točnick, Žebrák, Krakovec, Trosky, Bezděz, Kunětická Hora).

¹⁵ Veltrusy, Kratochvíle, Sychrov, Uherčice, Točnick, Bezděz.

Sborník z konference Hrady, zámky, quo vadis?

Správa a rozvoj zpřístupněných památkových objektů
jako specifický multidisciplinární soubor činností

12. – 13. listopadu 2009

Španělské křídlo státního hradu a zámku Jindřichův Hradec

Práce NPÚ, svazek 2

1. vydání

Vydal Národní památkový ústav, ústřední pracoviště,
Valdštejnské náměstí 3/162, 118 01 Praha 1, v roce 2009.

Redakce: Mgr. Milan Svoboda

Grafické zpracování: Jáchym Šerých, Mikoláš Fabián

Tisk: Tiskárna Helbich

Adresa redakce:

Národní památkový ústav, ústřední pracoviště,

Valdštejnské náměstí 3/162, 118 01 Praha 1

e-mail: redakc@up.npu.cz

ISBN 978-80-87104-51-4



ISBN 978-80-87104-51-4