JAK POSUZOVAT HOSPODAŘENÍ MUZEÍ UMĚNÍ?

Mnozí lidé se zajímají nejen o kvalitu práce muzeí umění, ale také o hospodárnost jejich činnosti. Zatímco kvalitě mohou rozumět mnozí, hodnocení hospodárnosti je zcela závislé na dostatečné znalosti sociálních vazeb muzeí a společnosti, což je velmi málo rozšířená kvalifikace. Proto se stává, že ekonomika muzeí není buď hodnocena vůbec, nebo zcela chybným zavádějícím způsobem. Nejde přitom o nedůležité téma neboť muzea umění soutěží ve veřejných rozpočtech s dalšími subjekty a tehdy je třeba jejich efekty seriózně porovnávat, mj. i proto, že různými publicisty bývají prezentovány vědomě či nevědomě zavádějící informace, které (někdy i účelově) klamou a neeticky tak manipulují veřejným míněním.

Pro charakter hospodaření muzeí umění je příznačné, že pracují s veřejnými zdroji a jejich společenský efekt je převážně nepřímý a má časovou prodlevu. Proto jen úplní laici by mohli žádat hodnocení spočívající v porovnání finančních výdajů a příjmů během jednoho kalendářního roku. Některá muzea takovému přístupu však chybně nahrávají, když položku výroční zprávy zabývající se rozpočtem, nazývají pomocí slova „hospodaření“. Namísto toho je nezbytné používat v jejím názvu jen slovo „finance“. Veřejné zdroje muzejní činnosti jsou jednak finanční (případně další materiální, jako jsou užívané nemovitosti, jejich vybavení a věcné dary veřejnosti), jednak sociálně-kulturní. Kvalita a zejména kvantita návštěvníků je totiž podle odborných odhadů závislá nejméně ze tří čtvrtin na úrovni školství i rodinné výchovy a jen z malého procenta na kvalitě práce (a v tom především propagace) muzea. „Kvalita výstav i expozic“ je pak komplexním pojmem, ke kterému lze za specifických okolností zejména u muzeí umění přiřadit i pravidlo „čím kvalitnější výstava, tím nižší návštěvnost“. Nízká návštěvnost muzea by pak měla být podnětem zřizovateli pro zvýšení jeho rozpočtu, aby mohlo posílit propagaci nebo také kvalitu edukativní činnosti. Ale to jen jako podnět k zamyšlení.

Výsledný efekt muzejní činnosti pak není povětšinou realizován v muzeu samotném, ale v jiných institucích, případně širší komunitě obce či regionu. Vezmeme-li základní funkční muzejní rovinu – vzdělávací – potom lze přínosy očekávat (a v případě nutnosti finančně propočítávat) v komerčních firmách, zdravotnických službách či úřadech včetně samosprávy, kde se zvyšuje kultivovanost i tvořivost přístupu k zákazníkovi, společnosti jako celku i k přírodě, což se odráží ve zvýšené kvalitě hmotných produktů i služeb. Zatímco běžné školy určené stejné věkové kategorii na sebe navzájem nemívají přímý vliv, doplňková vzdělávací zařízení jako muzea, knihovny, vědecko-technické parky (včetně např. hvězdáren, botanických a zoologických zahrad atd.) činnost škol posilují a vytvářejí mnohde jediné dostupné možnosti celoživotního vzdělávání pro starší generace. Podpůrný efekt pro školy je okamžitý (proto je snadněji finančně vyjádřitelný), efekt pro další společenské subjekty může mít časovou prodlevu i několika generací, proto se hůře číselně vyjadřuje a u lidí stavějících na rychlém povrchním efektu nemá podporu. Pro zajímavost uvedu, že tento typ náročnější ekonomického propočtu dokážou zpracovat např. v Národním památkovém ústavu.

Významným faktorem dotýkajícím se sociální funkce muzeí je vzdělávání a další podpora elit, které zásadně ovlivňují celkový rozvoj daného města či regionu. Tento faktor mezi odborníky velmi zajímavě zpochybňuje mechanický požadavek na kvantitu návštěvnosti.

Druhou významnou funkcí muzeí umění je podpora turistického ruchu a reprezentace obce či regionu. I když na to někteří Češi zatím nejsou zvyklí, muzea umění patří v rozvinutém světě k hlavním turistickým magnetům měst. V Paříži, Bilbau, Londýně, New Yorku, Leningradě (a dnes už i v Číně), stejně tak v adekvátním procentu v malých městech patří názvy muzeí umění (nikoli jiných muzeí) mezi 3-4 hlavní propagační hesla. To, že tomu tak není v Praze, či Brně, je jen nešikovnost nás Čechů, nikoliv důkaz nepravdivosti výše uvedeného tvrzení. Turistická atraktivnost přímo souvisí s reprezentací, proto se muzea umění stavěla a stále staví v ukázkových budovách na významných místech měst. Ekonomický efekt turistického ruchu lze snáze vyčíslovat, protože je okamžitý a materiální. Reprezentační přínos už musí posuzovat specializovaní znalci.

Vedle celkových odborných propočtů existují i mnohé dílčí ukazatele, které mohou sloužit užitečné orientaci v hospodaření muzea. Obecně, jako u všech subjektů, jde vždy také o kvalitu investic. U muzeí patří k rozhodujícím investice do sbírek, které se pro vzdělávací funkci zhodnocují dlouhodobě, resp. trvale, z hlediska finančního pak s plynoucím časem patří i v komerční sféře k nejvýnosnějším. Pokud muzeum má kvalitní a dostatečně aktivní odborníky, kteří dokážou získat nové sbírkové předměty včas, v době jejich nízké ceny, nebo dokonce bezplatně, jde o jeden z nejvýznamnějších faktorů hodnocení muzejní ekonomiky. Dary od umělců a sběratelů získávají pouze ta muzea, která prokážou dlouhodobě kvalitu své práce, což je pro dárce zárukou využití jejich nabídky. Benešovské muzeum umění získalo za léta existence velké množství darů v hodnotě několika milionů korun. Pro zajímavost je dobré uvést, že např. také investice do muzejních knihoven jsou ekonomičtější než do veřejné sítě knihoven, neboť knihy se v muzeích po několika letech nevyřazují, ale slouží trvale a s přibývajícími léty jejich hodnota často také stoupá. K faktorům hospodárnosti patří i přitažlivost a rozsah prezentace sbírky – jde o využití zdrojů. K zásadnímu faktoru ekonomiky muzeí patří i využití lidských zdrojů. Jde zejména o to, aby se kvalitní muzejní specialisté věnovali odborné práci a nezdržovali pomocnou činností. K hospodárnosti práce s lidskými zdroji může zásadně přispět i zřizovatel, když využívá odborný potenciál jednotlivých zaměstnanců nebo celého ústavu při své práci. Namátkou můžeme uvést např. posuzování kvalit architektury, designu a urbanismu v obci, práci s volným uměním ve veřejném prostoru apod. Důležitým ukazatelem hospodárnosti v každodenní běžné praxi muzea schopnost kontrolovat i ovlivňovat ceny a kvalitu práce dodavatelů služeb a zboží. V postkomunistických zemích existuje typický kontrast v odběratelsko-dodavatelských vztazích. I v naší zemi se lze velmi často setkat s nabídkou zásadní slevy (běžně až 40%) běžné ceny od dodavatele, ale současně existuje známý zvyk nekomerční organizace včetně obcí šidit, jak to jde, neboť se předpokládá, že nesoukromé peníze nikdo příliš nehlídá. Muzeum umění Benešov považuje požadavek slevy z běžné ceny za samozřejmost při každém jednání s výrobcem, obchodníkem či dodavatelem služby. Výsledky se dostavují poměrně často. Dalších faktorů by se dala uvést celá řada.

Z uvedeného vyplývá, že zatímco plnění předpisů včetně finančních posuzuje přímo zřizovatel muzea prostřednictvím specializovaných úředníků, hospodaření musí posuzovat odborníci jiného typu. Většinou jsou k tomu využívány různé druhy muzejních rad, které posuzují hospodaření jako jeden z aspektů výroční zprávy, nebo mohou být zřizovatelem požádány o různá další, třeba i detailní vyjádření. V Benešově za tím účelem Městská rada jmenuje členy veřejné a vědecké rady Muzea umění a designu. Existence těchto rad je mj. důležitou demokratickou pojistkou politické nezávislosti muzeí. Tam, kde zatím chybějí, bývají někdy účelová zavádějící hodnocení zneužita k různým typům nátlaků na muzea a jejich management. V Benešově díky prozíravosti zřizovatele (radnice) od počátku 90. let k žádnému nátlaku s negativním efektem proto nedošlo.

Mgr. Tomáš Fassati (fassati@atlas.cz)