



**Strategie rozvoje
Muzea v přírodě Zubrnice
na roky 2024 až 2033**

kontakt:

Národní muzeum v přírodě

Palackého 147

756 61 Rožnov pod Radhoštěm

+420 571 757 111

muzeum@nmvp.cz

ID datové schránky 8xzf4vx

Muzeum v přírodě Zubrnice

Zubrnice 74

400 02 Ústí nad Labem

+420 475 228 267



Seznam použitých zkratk:

AMG	Asociace muzeí a galerií
BOZP	bezpečnost a ochrana zdraví při práci
CES	Centrální evidence sbírek
CHKO	Chráněná krajinná oblast
CPO	centrální pult ochrany
ČSÚ	Český statistický úřad
ČTK	Česká tisková kancelář
DKRVO	Dlouhodobý koncepční rozvoj výzkumné organizace (podpora vědeckovýzkumným institucím poskytovaná Ministerstvem kultury České republiky)
EPS	elektrická požární signalizace
HMP	Hanácké muzeum v přírodě
ICOM	International Council of Museums
KP	kulturní památka
MK ČR	Ministerstvo kultury České republiky
MLAZ	Muzeum lidové architektury Zubrnice
MMR ČR	Ministerstvo pro místní rozvoj České republiky
MPV	Muzeum v přírodě Vysočina
MPZ	Muzeum v přírodě Zubrnice
NMvP	Národní muzeum v přírodě
NPÚ	Národní památkový ústav
OON	ostatní osobní náklady
ORP	obec s rozšířenou působností
PD	projektová dokumentace
PZTS	poplachový zabezpečovací a tísňový systém
SLA	soubor lidové architektury
SO ORP	správní obvod obce s rozšířenou působností
TIC	turistické informační centrum
TLK	tradiční lidová kultura
ÚIMID	Ústav pro interpretaci místního dědictví ČR, z.ú.
VMP	Valašské muzeum v přírodě
ZTP	průkaz se zvlášť těžkým postižením
ZTP/P	průkaz se zvlášť těžkým postižením s průvodcem



Obsah

1	ÚVOD	5
2	ANALYTICKÁ ČÁST	6
2.1	VYHODNOCENÍ VNITŘNÍHO PROSTŘEDÍ	7
2.1.1	Organizace, řízení a lidské zdroje	7
2.1.2	Sbírkotvorná činnost a péče o sbírky	9
2.1.3	Prezentace (expozice muzeí v přírodě, výstavní činnost, programová nabídka)	10
2.1.4	Vědecko-výzkumná činnost (včetně ediční činnosti)	15
2.1.5	Správa budov, provoz	16
2.1.6	Poskytování veřejných služeb	19
2.1.7	Investiční činnost a stavebně-rekonstrukční práce	22
2.1.8	Bezpečnost (kamerové systémy, EZS, EPS, ochrana měkkých cílů, krizový plán aj.)	24
2.1.9	Ekonomika	24
2.2	VYHODNOCENÍ VNĚJŠÍHO PROSTŘEDÍ	27
2.2.1	Porovnání MPZ v rámci muzejního sektoru v ČR s důrazem na pozici mezi ostatními muzejními institucemi a muzei v přírodě	27
2.2.2	Analýza stakeholderů – zainteresovaných skupin	28
2.2.3	Analýza charakteristiky destinace z pohledu dopravní a turistické infrastruktury	29
2.2.4	Analýza MPZ jako atraktivity cestovního ruchu v daném území a jeho ukotvenost v regionu a v kontextu okolních institucí	33
2.2.5	Analýza relevantních strategických dokumentů	36
2.2.6	Vnější obraz MPZ, propagace a marketing	37
2.3	SWOT ANALÝZA	40
3	NÁVRHOVÁ (PLÁNOVACÍ) ČÁST	41
3.1	POSILÁNÍ A VIZE	41
3.2	PILÍŘE ROZVOJE, GLOBÁLNÍ A DÍLČÍ CÍLE	41
	1. Posílení pozice MPZ	42
	2. Paměťová funkce	44
	3. Vědecko-výzkumná funkce	47
	4. Vzdělávací funkce	48
	5. Zážitková funkce	49
	6. Organizace, řízení, lidské zdroje	52
	7. Investice a provoz	53
4	IMPLEMENTAČNÍ ČÁST	55

1 Úvod

Předkládaná *Strategie rozvoje Muzea v přírodě Zubrnice* je historicky první strategický dokument Muzea v přírodě Zubrnice v Ústeckém kraji, vychází však z podkladu nedávno zpracované *Koncepce Muzea v přírodě Zubrnice*, který zpracoval Ústav pro interpretaci místního dědictví. Areál je od roku 2018 jednou ze čtyř organizačních složek Národního muzea v přírodě (dále také NMvP) a tato strategie vzniká současně se strategiemi pro všechny čtyři organizační složky (muzea) a se zastřešující strategií celé organizace.

Některé oblasti jsou více rozpracovány v dílčích strategiích pro jednotlivé organizační složky, jako je tato, některé naopak v zastřešujícím dokumentu Strategie rozvoje Národního muzea v přírodě na roky 2024 až 2033 (např. oblast metodického vedení všech organizačních složek, výzkumná činnost aj.), oba dokumenty se na sebe navzájem odkazují.

Cílem dokumentu je důkladně analyzovat východiska pro další rozvoj Muzea v přírodě Zubrnice (dále také MPZ) a na základě řady participativních setkání, workshopů a diskuzí definovat strategické směřování muzea na další desetiletí. Dokument obsahuje hierarchii vize, cílů a opatření, včetně měřitelných indikátorů, dále také implementační část pro zajištění naplňování strategie v praxi. Přitom navazuje na nadřazenou Strategii rozvoje Národního muzea v přírodě na roky 2024 až 2033.

Proces zpracování dokumentu vychází z metodiky vydané Vládou ČR¹ a sleduje tradiční metodický přístup na bázi strategického plánování s rozlišením analytické a návrhové části, a doplněním o systém implementace (hodnocení a monitoring). Při zpracování analytické části je důraz kladen na aplikaci široké škály metod pro utvoření robustního argumentačního podkladu pro formulaci části návrhové.

Obr. 1 Proces zpracování strategie dle Metodiky Ministerstva pro místní rozvoj České republiky (dále také MMR ČR)



Zdroj obrázku: MMR ČR (2018). Metodika přípravy veřejných strategií.

¹ MMR ČR (2018). Metodika přípravy veřejných strategií. Dostupné online: <https://www.mmr.cz/cs/microsites/portal-strategicke-prace-v-ceske-republice/nastroje-a-metodicka-podpora/vystupy-projektu>.

2 Analytická část

Krátce k historii a podstatě MPZ – věcný úvod

Historie Muzea v přírodě Zubrnice je spojena s PhDr. Františkem Ledvinkou, který byl ředitelem Okresního vlastivědného muzea v Ústí nad Labem. Díky jeho snaze a taktické diplomacii se povedlo zachránit nejdříve barokní kostel sv. Máří Magdaleny ze 14. století a zemědělskou usedlost čp. 61 z počátku 19. století, která je nyní ve správě MPZ. Muzeum v přírodě Zubrnice bylo koncipováno jako součást živé vesnice. Zpřístupněno bylo roku 1988, s původním názvem Muzeum lidové architektury Zubrnice.

První stavbou přenesenou do Zubrnice byla barokní studna ze Střížovic. Muzeum od 70. let organizovalo pravidelné prázdninové brigády studentů. Studenti zajišťovali většinu pomocných prací, ale i některé vysoce odborné činnosti, např. při provádění transferů drobnějších hospodářských budov. V roce 1988 tak mohl být otevřen první a dosud stěžejní okruh – chmelařská usedlost čp. 61. Po roce 1989 byla rozšířena památková ochrana obce na vesnickou památkovou rezervaci (1995). Od okresní privatizační komise se tehdy podařilo získat starou vesnickou školu, ve které vznikla stálá expozice. Postupně pak byla zpřístupněna také expozice kupeckého krámků v čp. 74 a v následující dekádě selský mlýn v Týništi.

V části nazývané Mlýnské údolí muzeum spravuje dva historické mlýny (jeden z nich je dosud nedostavěný a nepřístupný veřejnosti) a zbořeniště dalších tří mlýnů a jedné samoty. Poblíž mlýna Týniště čp. 27 byla v roce 1998 postavena hrázdná stodola přenesená z Rašovic a v roce 1999 byl zahájen transfer cenného hrázdného domu z Řehlovic (do r. 2023 nedokončen).

Dalším fenoménem Zubrnice byla záchrana zrušené železniční tratě z Velkého Března do Úštěku, konkrétně šesti kilometrového úseku z Velkého Března do Zubrnice. Do správy muzea se podařilo získat i místní nádraží. Železniční trať nyní spravuje a provozuje spolek Zubrnická museální železnice a na muzejní aktivity tak navazují práce spolku drážních nadšenců, který má nádraží od MPZ za symbolickou cenu pronajato. Muzeum v přírodě Zubrnice tak přispívá k záchraně nejen objektů lidové architektury, jak se očekává, ale i části technické infrastruktury, která byla zásadní pro rozvoj obce.

Porevoluční zřizovatel ústeckého muzea, Magistrát města Ústí nad Labem, odmítl zubrnický “skanzen” nadále spravovat. V roce 1994 přešlo Muzeum lidové architektury Zubrnice do správy Památkového ústavu v Ústí n. L (tehdy Krajská správa památkové péče, následně Národní památkový ústav, dále také NPÚ) a přejmenovalo se na Soubor lidové architektury Zubrnice. Od roku 2018 je jako Muzeum v přírodě Zubrnice součástí nově vzniklého Národního muzea v přírodě.

V současnosti MPZ spravuje většinu hodnotných objektů historického centra živé vesnice a část území s pozůstatky vodních mlýnů a na ně navazujících vodních děl. Ty doplňuje o stavby přenášené ze sběrné oblasti (domy, stodoly, špýchary). Další transfery do jádra obce jsou prostorově limitovány jeho omezeným prostranstvím a původním urbanismem. V depozitáři Muzea v přírodě Zubrnice jsou uloženy čtyři rozebrané objekty, čekající na znovupostavení. MPZ spravuje na 20 ha půdy, na části pozemků hospodář, louky propachtovává zemědělcům.²

² Text čerpán částečně z webových stránek www.nmvp.cz a z Koncepce MPZ (PINKROVÁ, K., PTÁČEK, L. (2022). *Koncepce Muzea v přírodě Zubrnice*. Praha: Ústav pro interpretaci místního dědictví.).

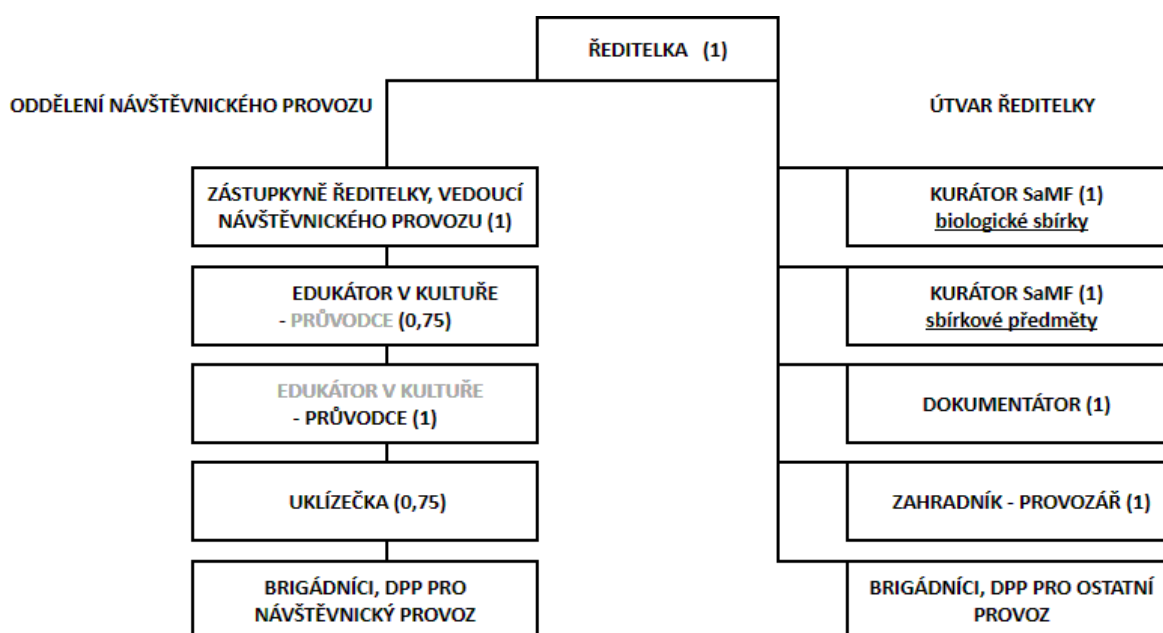
2.1 Vyhodnocení vnitřního prostředí

2.1.1 Organizace, řízení a lidské zdroje

Muzeum v přírodě Zubrnice má nyní (2023) přiděleno necelých 9 přepočtených úvazků, díky přesunutí organizace do správy NMvP byl počet pracovníků navýšen. V průběhu existence NMvP docházelo v MPZ k postupnému personálnímu posilování, tzn. k nárůstu průměrného přepočteného evidenčního počtu zaměstnanců z 6,2 v roce 2019 na 8,4 v roce 2022.

Organizační struktura MPZ je tvořena ředitelkou, útvarem ředitelky a oddělením návštěvnického provozu. Tato struktura je platná od roku 2019 dosud. V průběhu existence NMvP docházelo pouze k dílčím úpravám v počtu fyzických zaměstnanců zařazených do oddělení a útvaru.

Obr. 2 Organizační struktura MPZ k 1.7.2022



Zdroj: Vedení NMvP/MPZ.

Z hlediska počtu zaměstnanců usiluje MPZ dlouhodobě o navýšení počtu úvazků, a to zejména v oblasti provozu a údržby, kde disponuje pouze polovičními úvazky pro údržbáře, zahradníka a 0,75 úvazkem pro uklízečku. Obhospodařují přitom 20 ha pozemků a dva muzejní areály včetně všech provozních prostor. Co se týká skladby odborného úseku, zcela chybí etnolog a konzervátor (neexistuje ani konzervátorská dílna). Absence etnologa má dopady na odbornou úroveň výzkumu a jeho aplikaci v podobě muzejní interpretace a výstupů směrem k odborné veřejnosti i návštěvníkům. V roce 2022 byl zaměstnán historik, který převzal péči o dosud neřešené dokumentační fondy, nicméně k realizaci vědeckého výzkumu prozatím neměl prostor. Konzervátorské zásahy je nutné zajistit externě nebo svépomocí, některé předměty jsou však obtížně přesunutelné. Zcela zásadní pro rozvoj muzea i údržbu stavu velkého množství budov je absence investičního technika, který by pracoval přímo v místě. Další nedostatek je pociťován v oblasti práce s návštěvníky, kdy kapacita pro zajištění průvodcovské služby neumožňuje skutečně efektivní uspořádání prohlídek.

Velkým úskalím v oblasti lidských zdrojů je motivace zaměstnanců a nedostatek zkušeností s požadavky na muzejní práci. Pod správou Národního památkového ústavu nebyly ze strany mateřské instituce na MPZ kladeny nároky jako na muzeum, ale jako na památkový objekt – soubor historických staveb, který je především potřeba udržovat a zpřístupňovat návštěvníkům. Většina odborného know-how, vizí a potenciálu ke koncepčnímu rozvoji byla koncentrována v osobnosti (bývalého) ředitele PhDr. Františka Ledvinky, který je nesdílel se svými podřízenými a nevychoval je k samostatné odborné práci.

Většina odborných pracovníků MPZ zde pracuje prakticky celý svůj profesní život nebo jeho velkou část, neměli tedy možnost poznat jiné muzejní prostředí a osvojit si principy muzejní práce. Chybí jim odstup a odlišná profesní zkušenost. Tento fakt se NMvP snaží změnit například realizací muzeologického školení, podporou výměny know-how mezi jednotlivými organizačními složkami NMvP nebo pravidelnými výjezdy se zaměřením na rozvoj v oblasti interpretace místního dědictví. Dosud realizované akce však nejsou ani zdaleka dostatečné, aby změnily současný stav v důsledku stále nedostatečných zkušeností, resistenci vůči inovacím, trvání na rutinním provádění činností a chybějící vnitřní motivaci zaměstnanců. Také rozložení tvůrčích odborných úkolů a úroveň jejich naplňování mezi odbornými pracovníky je velmi nevyrovnaná.

Mzdové podmínky se po zařazení MPZ do NMvP pro zaměstnance zlepšily, což je z jejich strany pozitivně hodnoceno.

Věkový průměr zaměstnanců MPZ je relativně vyšší a v únoru 2023 přesahoval 49 let, kdy většina zaměstnanců spadá do věkové kategorie 40-60 let. Průměrná délka trvání pracovního poměru byla 8,6 roku, čtyři z devíti zaměstnanců pracují v MPZ více než 10 let, jeden 5-10 let a ostatní kratší dobu.

Graf 1 Mzdové náklady MPZ v letech 2017 až 2022



Zdroj: Ekonomické oddělení NMvP.

Ačkoliv **dobrovolnictví** vždy tvořilo důležitý pilíř rozvoje muzea v oblasti stavebních prací a úpravy krajiny, tato činnost byla v poslední době z důvodů jiných priorit, bezpečnosti práce a záruky kvality stavebních prací utlumena. Byť v rámci oficiální směrnice NMvP existuje, v MPZ není reálně zaveden dobrovolnický program. Některé činnosti tak zajišťují brigádníci, zaměstnanci využívají také ochoty rodinných příslušníků a přátel muzea.

Zásadní problémy k řešení se vyskytují zejména v personálním zajištění činnosti MPZ. Zaměstnanci postrádají ve většině případů motivaci k seberozvoji, jsou rezistentní vůči změnám a postrádají rozsáhlejší odborné zkušenosti. Některé pozice (např. etnolog, konzervátor) zcela absentují, jiné jsou zajištěny nedostatečnými úvazky. V mnoha oblastech musí muzeum spoléhat na outsourcing

potřebných prací, na druhou stranu to může být výhoda pro sdílení zkušeností s dalšími organizačními složkami NMvP, které větší outsourcing zvažují.

2.1.2 Sbírkotvorná činnost a péče o sbírky

Sbírkotvorná činnost MPZ se zaměřuje na geografickou oblast Českého středohoří a bezprostředně přilehlých území okresů Ústí nad Labem, Teplice, Litoměřice, Děčín a Česká Lípa od 18. století do roku 1989 s možným přesahem do současnosti. Sbírka je evidována v Centrální evidenci sbírek muzejní povahy od května 2003. Je tvořena jednou podsbírkou s názvem Podsírka Jiná – Sbírka souboru lidové architektury. Zaměřuje se na shromažďování vybavení domácností, řemeslných dílen, soubory zemědělských nástrojů a strojů, kolekce lidového umění a na zařízení institucí – školy, obchodu, mlýnů, pošty, železnice aj. Sbírka MPZ je s ohledem na počet sbírkových předmětů řazena pouze v jedné číselné řadě. Sbírkotvornou činnost dlouhodobě komplikuje to, že velká část předmětů ze zájmového období zmizela v důsledku odsunu původního německy mluvícího obyvatelstva a během následného doosídlování oblasti. Tematický a časový rozsah sbírkotvorné činnosti, včetně lokality sběru projde revizí při zpracování interpretačního plánu MPZ.

Mimo výše uvedenou sbírku spravuje MPZ jako další dokumentační a studijní fondy:

- Fotoarchiv, který zahrnuje historii muzea, výzkumy odborných pracovníků v terénu, lidovou architekturu in situ, akvizice a jiná muzea v přírodě;
- Fond stavebně-technické dokumentace obsahující archivní materiály stavebně-technické dokumentace ze sběrné oblasti a výsledky zaměřování staveb lidové architektury v oblasti;
- Příruční knihovnu, která je veřejnosti nepřístupná a slouží jako odborná knihovna zaměstnancům MPZ. Je vybavena knihovním informačním systémem Tritius.

Nově byl zřízen fond rukopisů, ve kterém budou soustředěny výstupy generované pracovníky MPZ.

Až 95 % každoročních **akvizic** je obvykle pořízeno formou daru. Pro rozšiřování sbírky MPZ nákupy je v souladu s Konceptí sbírkotvorné činnosti NMvP na léta 2021-2025 vyčleněno 10 000 Kč ročně. S ohledem na výši této částky a formu získávání nových sbírkových předmětů není částka každoročně využita. V případě hodnotnějších akvizic by taková částka byla nedostatečná. Muzeum v přírodě Zubrnice prozatím nikdy nevyužilo dotační titul Ministerstva kultury ČR pro výkup předmětů kulturní hodnoty mimořádného významu ISO C, ani jiný dotační titul ISO. To se jeví jako výzva a příležitost v dalších letech.

Tabulka 1 Počet sbírkových předmětů a akvizice do sbírky MPZ

	2019	2020	2021	2022
Počet sbírkových předmětů	7 634	7 636	7 849	8 035
Akvizice	95	0	215	186

Zdroj: Evidence NMvP/MPZ.

Přijetí akvizic do sbírky je schvalováno **Poradním sborem pro sbírkotvornou činnost MPZ**, který je šestičlenným poradním orgánem. Členové jsou jmenováni generálním ředitelem NMvP.

Sbírkové předměty, které nejsou součástí expozic, jsou uloženy v **depozitářích** MPZ umístěných v budovách Národní školy (Zubrnice čp. 26) a Správy MPZ (Zubrnice čp. 74). Další sbírkové předměty

jsou uloženy přímo v expozicích nebo dalších depozitárních prostorách představovaných stodolami, kolnami apod. v areálu. Prostory nejsou opatřeny systémy klimatické kontroly, část z nich není vytápěna. V souvislosti s nevyhovujícími depozitárními prostory je nutné zmínit i přítomnost předmětů, které jsou součástí sbírky, ovšem nejsou v souladu s aktuální podobou prezentace.

Součástí personálního zajištění činností MPZ není pozice konzervátora. Vybavena není ani **konzervátorská dílna**. Potřebné zásahy jsou proto zajišťovány externími pracovníky a firmami a ve zcela minimální míře. Muzeum v přírodě Zubrnice provádí pouze základní očistu předmětů a nezajišťuje konzervování a restaurování podle zákona č. 122/2000 Sb., o ochraně sbírek muzejní povahy. V tomto směru je nutné více spolupracovat s lépe vybavenými organizačními složkami NMvP, případně s dalšími partnery.

V důsledku zařazení instituce MPZ do NMvP proběhl v letech 2019-2020 převod původní databáze **elektronického evidenčního systému** pod databázový systém Bach (přesněji BachProMuzeumWeb) společný pro všechny organizační složky NMvP. **Digitalizace** starších sbírkových předmětů dosud v MPZ neprobíhá nad rámec jejich evidence v systému Bach. Nové sbírkové předměty jsou evidovány a nafoceny. S ohledem na personální zajištění chodu MPZ je digitalizace realizována pouze v nezbytně nutném rozsahu.

S ohledem na povahu stavebních objektů soustředěných v MPZ je nutné jejich ošetření proti škůdcům, a to zejména hmyzu a houbám. V současné době prochází tento proces standardizací, během níž byla vytvořena jak evidence, tak harmonogram budoucích prací. U staveb je ke zvážení zápis do Centrální evidence sbírek muzejní povahy (dále také CES).

Zásadním úkolem k řešení v oblasti sbírkotvorné činnosti je nastavení funkčního mechanismu včasné a systematické evidence sbírek od akvizice přes zápis do přírůstkové knihy a CES až po elektronickou evidenci, digitalizaci a konzervaci. Dále je potřeba řešit stav depozitárních prostor a systém konzervace, případně restaurování sbírek. Cestou pro další rozvoj nejen paměťové funkce MPZ je naplňování čerstvých koncepčních dokumentů (např. interpretační plán, plán rozvoje lokality) a v nich definovaných potřeb v oblasti sbírkotvorné činnosti, včetně témat, období, lokality a rozsahu sběru i prioritizace nových akvizic.

2.1.3 Prezentace (expozice muzeí v přírodě, výstavní činnost, programová nabídka)

Muzeum v přírodě Zubrnice díky své poloze v pohraniční oblasti České republiky, označované historicko-geografickým pojmem Sudety, trpí vysídlením původního, převážně německy mluvícího obyvatelstva po roce 1945, kdy u obce Zubrnice činil v roce 1930 podíl těchto obyvatel více než 95 %. Tímto muzeu schází nejen dostatek dobových oděvů nebo vybavení domácnosti z první poloviny 20. století, ale také dostatek autochtonního obyvatelstva, které si v sobě nese původní zvyky a obyčeje. A ač lze (na základě sbírkotvorné činnosti či analýzou primárních a sekundárních písemných či ústních zdrojů) shromáždit výsledky výzkumu o životě původních německy mluvících obyvatel, přesto budou tyto informace interpretovány osobami českých průvodců a prezentovány obyvatelům ČR, kterým schází prožitý, nebo rodinně či komunitně zprostředkovaný odkaz nehmotného kulturního dědictví těchto původních německy mluvících obyvatel. Navíc, tato skutečnost je umocněna stavem, kdy se v letech 1948-1989, za vlády Komunistické strany Československa, nesmělo objektivně o odsunutém německy mluvícím obyvatelstvu veřejně hovořit. Tyto faktory přirozeně determinují prezentační a interpretační možnosti muzea a práci s výzkumným materiálem i jeho zpracování pro veřejnost je potřeba těmito limitům vědomě přizpůsobit.

Sbírky Muzea v přírodě Zubrnice momentálně nejsou natolik komplexní, aby muzeum dokázalo uceleně prezentovat období od 1. pol. 19. do 1. poloviny 20. století. V historických materiálech MPZ nebyly

nalezeny žádné odkazy, ani kapitoly či zmínky o dokumentaci nemotného kulturního dědictví a jeho prezentaci, ta je zmiňována pouze okrajově, nejčastěji v návaznosti na akce pořádané muzeem. Svou roli stále sehrává i nedostatečná jazyková vybavenost uvnitř muzea, chybějící etnolog a absence koncepce v pohledu na uchopení zaniklé nemotné kultury původních německy mluvících obyvatel. V současnosti se tyto nedostatky muzeum snaží spolu s řídicími složkami NMvP aktivně, a především koncepčně řešit, a tím zmírnit stávající znevýhodnění oproti ostatním organizačním složkám NMvP. Proto byl v rámci NMvP v letech 2020 a 2021 realizován výzkumný úkol zaměřený na tradice a zvyky českých Němců.

Expoziční areály

Muzeum v přírodě Zubrnice dosud poskytovalo tři prohlídkové okruhy: Historická vesnice, Dům z Loubí a Mlýn Týniště – Mlýnské údolí³. Podrobnější charakteristika prohlídkových okruhů je uvedena níže:

1. Prohlídkový okruh **Historická vesnice** s délkou prohlídky 90 minut, kdy s výjimkou předem objednaných skupin jsou začátky prohlídky v pevně stanovené časy. Prohlídka je možná pouze s průvodcem, který podává výklad v českém jazyce. Prohlídka zahrnuje zemědělskou usedlost – stavební objekt čp. 61, náves, obecnou školu, kupecký krám a na závěr je možná individuální prohlídka kostela sv. Máří Magdalény, který má NMvP ve výpůjčce od církve.
2. Prohlídkový okruh **Dům z Loubí** nabízí prohlídku rychty z Loubí a slouží především ke krátkodobým výstavám, případně edukačním programům.
3. Prohlídkový okruh **Mlýn Týniště – Mlýnské údolí** je z centra obce Zubrnice vzdálený přibližně 800 m. Komentovaná prohlídka se koná každou celou hodinu a trvá 20 minut. Zahrnuje prohlídku funkčního vodního mlýna, která je v regionu severních Čech ojedinělá. Nedostatkem okruhu je absence pokladny a zázemí v lokalitě, včetně sociálního zařízení jak pro návštěvníky, tak pro průvodce.

MPZ spravuje řadu objektů lidového stavitelství, z nichž některé jsou využívány, jiné slouží jako depozitáře, sklady a dílny, některé využívány vůbec nejsou a vyžadují rekonstrukci. Mlýnské údolí prozatím zůstává zcela torzovité, s jediným zpřístupněným, jedním nepřístupným a dvěma dlouhodobě rozestavěnými objekty. Další transferované objekty jsou deponovány v MPZ v rozebraném stavu. Na jaře 2023 byl zpracován **Plán rozvoje lokality⁴, jenž rozděluje areály MPZ do zón provozu:** návštěvnického provozu, muzejní prezentace, muzejní edukace a autenticity. V návaznosti na tyto zóny jsou popsány budoucí funkce každého jednotlivého objektu stojícího i plánovaného, stejně jako priority pro investiční projekty (viz také kapitola 2.1.7 Investiční činnost a stavebně-rekonstrukční práce). Po schválení se tento dokument stane závazným pro další rozvoj Muzea v přírodě Zubrnice.

³ Na v červnu 2023 zahájí MPZ zkušební provoz nových okruhů v Historické vesnici, viz dále.

⁴ ÚIMID (2023). *Plán rozvoje lokality Muzea v přírodě Zubrnice*.

Obr. 3 Rozdělení zón objektů MPZ v centru Zubrnice dle funkcí – 1. současný stav, 2. plán rozvoje



Barevný kód: Zóna provozu, Zóna muzejní prezentace, Zóna muzejní edukace, Zóna návštěvnického provozu, Zóna autenticity

Zdroj: ÚMID (2023). Plán rozvoje lokality MPZ.

Komentované prohlídky

V době protipandemických opatření zpestřovaly nabídku Muzea v přírodě Zubrnice komentované prohlídky s ředitelkou nebo odbornými pracovníky muzea. Nabízely návštěvníkům možnost nahlédnout více do činnosti MPZ jako instituce.

Výstavní činnost

K výstavám slouží kostel sv. Máří Magdalény a Dům z Loubí. V dubnu 2023 byla otevřena také expozice chmelařství na půdě usedlosti čp. 61. Výstavy se zaměřují na témata spjatá se zaměřením MPZ a na jejich reflexi v dílech současných výtvarníků. Muzeum v přírodě Zubrnice otevírá 3-4 výstavy ročně. Přibližně polovina výstav je převzatá nebo realizovaná primárně jiným subjektem, za spolupráce MPZ a v jeho výstavních prostorách. Množství výstavních akcí, byť některé nejsou nikterak rozsáhlé, neodpovídá současnému personálnímu stavu MPZ ani absorpční schopnosti návštěvníků. Prozatím nebylo zjišťováno, zda výstavy dokáží přilákat návštěvníky k opakované návštěvě. V roce 2020 byl poprvé vypracován výstavní plán na léta 2020-2023.⁵

Programy (pro veřejnost, edukační)

Programová skladba akcí pro veřejnost vychází z výročního obyčejového cyklu. Hlavní programy se vztahují k adventu, Vánocům a Velikonocům, dále Muzeum v přírodě Zubrnice pořádá programy Jarmark, Pouť ke sv. Máří Magdaléně, Myslivecký den, Když to v mlýně pěkně klope, Pára v muzeu nebo Podzim na vesnici. Lidové zvyky a tradice jsou představovány ve všeobecné, encyklopedické rovině, která nevystihuje charakter zdejší německy mluvící oblasti a vybraného časového období od 1. poloviny 19. do poloviny 20. století. Teprve po roce 2018 začaly být využívány zdroje a materiály s ohledem na regionální historii.

V MPZ se také v rámci výše uvedených akcí pravidelně konají ukázky spojené s prezentací zemědělství, hospodářství a řemesel (např. sušení ovoce, výmlat obilí, orba, zpracování lnu aj.). Tyto aktivity se většinou odehrávají u čp. 61.

Akce jsou realizovány, aniž by byly v existujících koncepčních materiálech stanoveny jejich cíle, takže hodnocení jejich efektivity je velmi problematické.

Edukační programy pro školy tvoří dlouhodobě velkou část vzdělávací a prezentační činnosti MPZ. Programy jsou zaměřeny na mateřské školy a 1. stupeň základních škol, které realizuje edukátorka, průvodkyně a další zaměstnanci MPZ. Funguje spolupráce s CK Trysk z Ústí nad Labem, která zajišťuje organizaci a dopravu dětí na programy. Edukace pro 2. stupeň základních škol a starší děti zcela chybí.

Jejich silnou stránkou je využití výjimečného prostředí domu z Loubí s potřebným zázemím i vysoké nasazení pracovníků Muzea v přírodě Zubrnice, avšak postrádají metodiku, nejsou jasně definované cíle jednotlivých programů, případně návaznosti na školní či rámcové vzdělávací programy. Programy rovněž postrádají vazbu na místní prostředí. Také časová organizace a schopnost zabezpečit program pro jedinou třídu denně s kapacitou 25 dětí je značně problematická a jeví se jako značně neefektivní a výrazně dotovaná. Poptávka proto trvale převyšuje nabídku. O programy je velký zájem a je nutné je konzultovat a dopracovat s odborníky, aby se nejednalo pouze o příjemně strávený čas, ale aby byly naplňovány stanovené cíle.

Programy jsou nabízeny také v zimních měsících, čímž se prodlužuje doba, kdy je muzeum otevřeno pro návštěvníky. Prostor pro zlepšení kvality programů se nabízí v oblasti většího spojení s místním kulturním dědictvím (Zubrnice od pol. 19. do pol. 20. století), lepší pedagogické metodiky (cíle,

⁵ KONOPKA, Karel (2020). *Výstavní plán 2020-2023*. Zubrnice: Muzeum v přírodě Zubrnice.

kompetence, návaznost na Rámcové vzdělávací programy) a následné rozšíření nabídky i na 2. stupeň základních škol, případně střední školy (v rámci kapacit a možné spolupráce s externími edukátory).

Naučné stezky, železnice

Na území obce Zubrnice se nachází dvě naučné stezky – Okolím Zubrnic a Luční potok, které však neprovozuje MPZ. Doplnují nabídku a umožňují návštěvníkům samostatnou prohlídku okolí muzea, avšak nacházejí se v zanedbaném stavu a nutně vyžadují zásah. Situaci komplikuje skutečnost, že NS Okolím Zubrnic nemá jasného správce. MPZ může iniciovat úklid rozpadajících se panelů na vlastních pozemcích, případně jejich převedení do virtuální podoby. Aby byla opět aktuální naučná stezka Luční potok, která je v péči obce Zubrnice, vyžaduje dořešení trasování, obnovu a aktualizaci úvodní tabule na návsi a časem aktualizaci všech tabulí.

Zásadní pro budoucí rozvoj Mlýnského údolí je vytvoření nové naučné stezky, která bude interpretovat rozsáhlé území sítě vodních mlýnů a na ně navazujících vodních děl a jejich pozůstatků v krajině. Dobře koncipovaná stezka může být alternativou, ať už dočasnou nebo trvalou, ambiciózního plánu obnovy a zpřístupnění všech mlýnů na pozemcích MPZ.

V roce 2007 vznikla také zelená turistická trasa ze Zubrnic do Malého Března po zaniklých obcích pod Bukovou horou ve spolupráci s Univerzitou J. E. Purkyně. Na trasu navazuje i úspěšná publikace *Průvodce po zaniklých obcích, osadách a samotách pod Bukovou horou*⁶. Ačkoli ji symbolicky spravuje MPZ a lze ji dobře spojit s jeho návštěvou (tzn. spojit turistiku s historickým poznáním již po cestě do Muzea v přírodě Zubrnice), stezka není muzeem nikde prezentována.

Podobně je v prezentaci MPZ opomíjena železnice, která byla vystavena koncem 19. století a bývala významnou součástí místní dopravní infrastruktury. Díky spolku Zubrnická museální železnice je dnes provozována mj. s cílem dopravit návštěvníky do muzea.

Slabou stránkou prohlídkových okruhů je časová náročnost prohlídky Historické vesnice (od dubna 2023 probíhá zkušební provoz nově přeorganizovaných prohlídkových okruhů) a celková torzovitost III. prohlídkového okruhu Mlýnské údolí s jediným dokončeným a funkčním mlýnem, kde chybí pokladna a zázemí pro návštěvníky i zaměstnance. Zásadním úkolem pro další období bude postupné naplňování plánu rozvoje lokality, tedy dobudování areálů, rekonstrukce dosud nevyužívaných prostor, reorganizace zón dle funkcí a naplnění objektů smysluplným obsahem dle nového interpretačního plánu, libret a scénářů.

V případě autorských výstav je nutno dbát na přípravu kvalitních podkladů a na jejich archivaci, což prozatím nebylo zvykem, přičemž kvalita a návaznost na koncept prezentace a paměťovou funkci celého Muzea v přírodě Zubrnice by měla být důležitější než kvantita. Pozitivní je spolupráce se současnými kvalitními výtvarníky, která je v prostředí českých muzeí v přírodě ojedinělá a má i do budoucna velký potenciál.

Edukačním programům pro děti, i když jsou mezi cílovou skupinou oblíbené, schází stanovené a měřitelné cíle a efektivní organizace. Programy pracují obecně s českými zvyky, a nikoliv s místním dědictvím, což je však omezeno díky historickému vývoji oblasti Zubrnic. Prozatím nevyužitý je potenciál pěších stezek a také příběh železnice. Programy pro veřejnost jsou stěžejní aktivitou MPZ a lákají velké množství návštěvníků. Je proto potřeba je rozvíjet a zkvalitňovat. Za tímto účelem by měly být sledovány jejich cíle a zjišťována efektivita a zpětná vazba návštěvníků. MPZ se v souvislosti s jejich rozvojem musí věnovat také zlepšování infrastruktury (parkování, zázemí pro návštěvníky atp.).

⁶ KARLÍČEK, Petr (2021). *Průvodce po zaniklých obcích, osadách a samotách pod Bukovou horou*. Ústí nad Labem a Zubrnice: Statutární město Ústí nad Labem a Národní muzeum v přírodě – Muzeum v přírodě Zubrnice.

2.1.4 Vědecko-výzkumná činnost (včetně ediční činnosti)

Aby mohlo Muzeum v přírodě Zubrnice dobře fungovat, jeho prezentační aktivity musejí být založeny na řádném vědeckém výzkumu, který nebude jen skrumáží nahodilých rešerší a souborů ve výsledku na pracovišti špatně dohledatelných informací, ale odrazí se v kvalitních libretech a scénářích výstav, akcí pro veřejnost i edukačních programů.

Vědecko-výzkumná činnost v MPZ je dlouhodobě **spíše na okraji zájmu**, což souvisí především s nedostatečnou vědeckou erudicí většiny zaměstnanců a jejich nízkým počtem. Systematická vědecká práce navíc bývalým správcem Národním památkovým ústavem nebyla vyžadována ani očekávána a probíhala spíše z vlastní iniciativy pracovníků.

Tento hendikep se částečně dařilo nahrazovat spoluprací s odbornými institucemi, jako je Státní ústav pro rekonstrukci památkových měst a objektů, Fakulta životního prostředí, Muzeum města Ústí nad Labem, Archiv města Ústí nad Labem nebo Ekologické centrum Meluzína. Výstupy vědecko-výzkumné činnosti, jako jsou zprávy z výzkumů a rukopisy, však v současnosti nejsou zaměstnancům k dispozici v systematické evidenci, což zásadně omezuje možnost jejich využití v rámci muzea. Chybí archiv rukopisů a výzkumných zpráv, jejich pasportizace a systém archivace.

V roce 2020 byla ustavena nová **vědecká rada** o 10 členech z řad zaměstnanců NMvP i externích odborníků, poprvé se sešla v dubnu 2021. Rada připomínkuje tvorbu koncepčních materiálů a vyjadřuje se k dalšímu směřování MPZ.

Pro zlepšení vědecko-výzkumné činnosti je důležitá také podpora Metodického centra NMvP, které poskytuje zaměstnancům metodické podklady a v obecném rámci i cíle společné všem organizačním složkám zahrnutým do systému NMvP. Zásadní bude i do budoucna udržování spolupráce s odbornými institucemi, bez jejichž odborné kapacity MPZ nedokáže jednotlivá témata řešit (část z nich je zastoupena personálně ve vědecké radě).

Další prozatím nenaplněnou rovinou je **ediční činnost** – tedy tvorba recenzovaných publikací, článků, aplikovaných výsledků výzkumu apod. Ačkoliv se v Zubrnici shromažďuje nemalé know-how a vznikají zde velmi zajímavé vize, všechny zásadní, veřejností vysoce hodnocené publikační výstupy popularizačně naučného charakteru a počiny vycházejí z per zaměstnanců jiných institucí a nejsou pod nimi podepsáni zaměstnanci MPZ (viz již zmíněná úspěšná publikace *Průvodce po zaniklých obcích, osadách a samotách pod Bukovou horou*, kterou vydalo MPZ se Statutárním městem Ústí nad Labem).

MPZ vede příruční knihovnu, která není přístupná veřejnosti a slouží pouze potřebám pracovníků muzea. Shromažďuje fondy odborné literatury vztahující se k dokumentaci sběrné oblasti Českého středohoří a kultury místních obyvatel, knižní fond obsahuje celkem 1703 jednotek.

Vědecko-výzkumná činnost MPZ byla dlouhodobě opomíjena a zastupovala ji především osobnost emeritního ředitele Františka Ledvinky. Je však klíčová pro odbornou péči o přírodní i kulturní dědictví a je nezbytným základem pro jeho kvalitní interpretaci. Proto je důležité, aby odborní pracovníci MPZ byli schopni poznatky z výzkumu přetavit v kvalitní interpretační výstupy. Také je žádoucí stanovit témata a cíle, ke kterým má výzkum směřovat, neboť personální možnosti odborné složky jsou značně omezené a jejich využití by proto mělo v první řadě směřovat k naplnění interpretačních potřeb Muzea v přírodě Zubrnice. MPZ tedy nelze koncipovat jako dedikované vědecko-výzkumné pracoviště. Nezbytným prvkem bude nadále úzká spolupráce jak s Metodickým centrem NMvP, tak s lokálními odbornými institucemi, se kterými MPZ již spolupracuje.

2.1.5 Správa budov, provoz

Muzeum v přírodě Zubrnice spravuje 29 objektů. Po převzetí muzea do správy NMvP bylo nezbytné zdokumentovat stav objektů a správnost veškerých dokumentů k nim (zápisy na katastru, stavební povolení apod.). Od roku 2019 byly pod správou NMvP na většině objektů provedeny menší či větší opravy, nejvýznamnější byla oprava několika střech – více viz tabulka níže a kapitola 2.1.7 Investiční činnost a stavebně-rekonstrukční práce.

Jádro **expozice** tvoří roubený dům čp. 61 (originál in situ), který byl jedním z prvních objektů muzea a postupně byl doplněn o další transferované objekty umístěné do jeho dvora. Do muzea se postupně začaly soustřeďovat další stavby, a to jak v původním místě v Zubrnicích, tak transferované odjinud. Expozice jsou přístupné kromě domu čp. 61 také v domě z Loubí (čp. 75, díky evropským dotacím byl zrekonstruován na víceúčelové vzdělávací centrum), částečně v čp. 74 a ve špýcharu z Ostré, v přízemí původní školy, v mlýně Týniště čp. 27 a v kostele Máří Magdaleny (ten je v majetku církve, muzeum jej má ve správě).

Mezi **provozní budovy** patří především objekty na adrese Zubrnice čp. 74, kde jsou umístěny kanceláře (správní budova), byt pro zaměstnance, dále stodola a kolna na vozy sloužící jako depozitář. Další byt pro zaměstnance je umístěn ve dvoře tzv. Říhovny (Zubrnice čp. 27). Pro provozní účely je využívána také část špýcharu z Ostré.

Muzeum v přírodě Zubrnice má velké množství **nevyužitých objektů** (zejména čp. 27 – tzv. Říhovnu a přilehlé objekty, výminek u objektu Zubrnice čp. 61, dále 3 objekty v areálu Týniště) a několik transferovaných objektů v **rozloženém stavu**.

Pod MPZ také spadá budova nádraží a garáž na drezíny, obojí je **pronajímáno** spolku Zubrnická museální železnice za symbolické nájemné.

Níže je uveden seznam evidovaných objektů včetně jejich současného využití a aktuálních oprav.

Tabulka 2 Seznam objektů v evidenci MPZ

Stavba	Název	Původ	Způsob využití			Kult. památka
			expozice	provozní	nevyužitý	
Zubrnice	Roubenka (z r. kol. 1900)	originál	1			KP
čp.61	Kolna na vozy z Řepčic	transfer	1			KP
	Stodola ze Suletic	transfer	1			KP
	Špýchar z Lukova	transfer	1/2	1/2		KP
	Sušárna	rekonstrukce	1			
	Vejmínek	originál			1	KP
Zubrnice	Správní budova	originál	1/4	3/4		KP
čp.74	Stodola	originál		1		
	Kolna na vozy	originál		1		
Zubrnice	Dům z Loubí	transfer	1/2	1/2		KP
čp.75	Špýchar z Ostré	transfer	1/4	3/4		KP
	Stodola ze Zadní Lhoty	transfer			1	
Zubrnice	Škola-přízemí	originál	1			KP
čp.26	(škola-patro+suterén)			1		
Zubrnice	Říhovna	originál			1	KP
čp.27	Kolna na vozy	rekonstrukce			1	
	Špýchar z Lochočic	transfer			1	
	Výmínek	originál		1		KP
Zubrnice	Část stodoly	originál		1		
čp.34						
Týniště	Dům z Řehlovic	transfer			1	KP

Mlýnské údolí	Stodola z Rašovic	transfer			1	
	Mlýn 28	transfer			1	KP
	Mlýn 27	rekonstrukce	1			KP
Týnistě čp. 25	Nádraží - stanice	originál		provozuje nájemce		KP
	Garáž na drezíny	výstavba		provozuje nájemce		KP
	Nádraží WC	originál		provozuje nájemce		KP
Cizí objekty	Kostel sv.M.M.	originál	1			
	Kaplička ze Žichlic	transfer			*	
Rozložené objekty	Špýchar z Brusova	transfer				
	Špýchar z Horních Nezel	transfer				
	Dům ze Starého Týna	transfer				

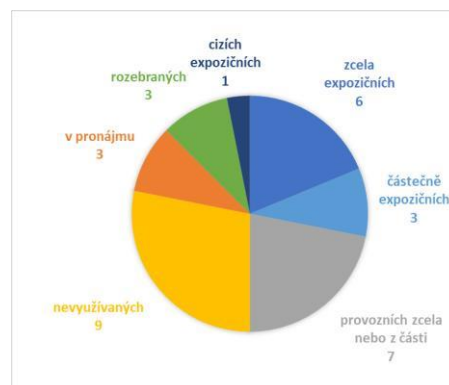
*kaplička nefiguruje v žádné kategorii, je veřejně přístupná na veřejném prostranství

Zdroj: Evidence MPZ.

Z uvedeného vyplývá, že Muzeum v přírodě Zubrnice má ve správě 29 objektů, přičemž pouze 9 je používáno zcela nebo částečně pro veřejnost jako expoziční objekty (bez kostela, který patří církvi). Více objektů (celkem 12) zůstává nevyužito, ať už jsou to originály in-situ čekající na rekonstrukci, nebo rozložené transfery čekající na postavení (některé z nich však nemají dostatečnou dokumentaci). Poměrně dost je také provozních objektů, které zahrnují kanceláře, stodoly, ale i dva byty pro zaměstnance (viz následující tabulka). Chybí však kvalitní depozitář, konzervátorská dílna, badatelna či prostor pro digitalizaci. Na tuto situaci reaguje Plán rozvoje lokality (viz kapitola 2.1.3 Prezentace (expoziční muzeí v přírodě, výstavní činnost, programová nabídka)), který bude sloužit jako koncepční podklad pro systematické změny vedoucí k optimalizaci využití stávajících prostor a pro další rozvoj MPZ v návaznosti na dlouhodobé vize.

Tabulka 3 Celkový počet objektů evidovaných MPZ a jejich využití

Celkem objektů ve správě MPZ:		29
z toho	zcela expozičních	6
	částečně expozičních	3
	provozních zcela nebo z části	7
	nevyužívaných	9
	v pronájmu	3
	rozebraných	3
	cizích expozičních	1



Zdroj: Evidence MPZ.

Krajina, údržba zeleně

Muzeum v přírodě Zubrnice se rozkládá na dvaceti hektarech, z nichž je třeba intenzivně pečovat o 1,1 ha. Kromě tradičních způsobů hospodaření muzeum zajišťuje péči o zeď návštěvnických okruhů a běžnou údržbu zemědělských dvorů. Ukázkové pole (273 m²) se nachází na návštěvnickém okruhu a slouží k pěstování základních druhů obilovin a vybraných zemědělských plodin. Na odlehlejších poli MPZ pěstuje obilí a len a je zde i malá chmelnice pro ukázky chmelařství. V areálu MPZ se nachází zbytky několika starých ovocných sadů, které zahrnují i čtyři genofondové plochy zapsané na www.stareodrudy.cz.

V oblasti péče o krajinu a zemědělskou oblast MPZ spolupracuje s celou řadou subjektů (školy, Agentura ochrany přírody, CHKO České středohoří aj.).

Pronájem objektů a prostor

MPZ nabízí možnost pronájmu svých prostor a objektů podle aktuálního ceníku. K pronájmu jsou k dispozici Dům z Loubí s přednáškovým sálem pro třicet osob a světnicí. Kapacitu třicet míst má Hospoda v čp. 74, která je pronajímána v době konání akcí. Zájemci si mohou pronajmout i prostory v objektu školy. Možnosti pronájmu existují pro filmové štáby, které mohou využít areál Historické vesnice, Mlýnského údolí nebo jednotlivých objektů. Vznikla zde například pohádka Dešťová víla.

Další provozní záležitosti

Běžný provoz a péči o budovy a muzejní objekty si řeší MPZ samo pomocí vlastních pracovníků, stejně tak služby pro návštěvníky a pořádání pravidelných akcí.

Co se týče vytápění, expoziční objekty se nevytápí a v zimní sezóně jsou zpravidla uzavřeny (výjimku tvoří Dům z Loubí, který se vytápí na edukační programy pomocí kachlových kamen). Provozní prostory jsou vytápěny elektrickými přímotopy, jedná se zejména o kanceláře čp. 74. Spotřeba energií je pravidelně monitorována, zavedení nových technologií pro další úspory energií je do značné míry limitováno památkovou ochranou objektů.

Areál MPZ není oplocen, ale vzhledem k jeho začlenění do poměrně populačně malé obce neexistence oplocení zatím nepřinesla problémy, s výjimkou výběru vstupného na navštěvovanější akce. Absence oplocení je problémem spíše na záhumenkách, kde se pohybují divoká prasata.

Potenciál pro rozšiřování MPZ

Muzeum v přírodě Zubrnice je v situaci, kdy má před sebou mnoho úkolů týkajících se oprav, rekonstrukce a dokončení transferů celé řady budov. Nový Plán rozvoje lokality stanovuje, které objekty je potřeba opravit dříve a které později (případně které vůbec), jaké funkce by měly plnit a kolik financí je k tomu potřeba.

Vedle toho se objevují situace, kdy jsou muzeu nabízeny k prodeji další cenné budovy přímo v Zubrnici. Z tohoto hlediska je potřeba zvážit nejen směřování Muzea v přírodě Zubrnice (profilaci souboru staveb, nároky na lidské zdroje, na finance investiční i každoroční příspěvek), ale také směřování celé obce Zubrnice – co by pro obec a její obyvatele znamenalo rozšiřování muzea a „zabírání“ dalších významných budov (nároky na dopravu, parkoviště, WC, stravovací a ubytovací služby v obci, odpady atd., ale také dopady na obec v podobě nových pracovních příležitostí, nebo naopak vysídlování a postupná „muzeizace“ vesnice).

Areály zubrnického muzea byly převzaty Národním muzeem v přírodě v poměrně špatném stavu, od převzetí probíhají nezbytné opravy a údržby, ale také dokumentace a napravování administrativních chyb. MPZ má ve správě 29 objektů, přičemž pouze 9 je využíváno zcela nebo částečně jako expoziční prostor pro veřejnost. Oproti tomu celkem 12 objektů je využito jen minimálně nebo zcela nevyužito. Na probíhající dokumentaci objektů a nezbytné opravy navazuje Plán rozvoje lokality a významné projekty jsou plánovány v Zásobníku akcí NMvP. Otázkou je možný nákup dalších cenných objektů in situ v Zubrnici, který může být příležitostí pro rozvoj MPZ, ale i hrozbou, pokud by tím muzeum jen získalo další nevyužívaný objekt ve špatném stavu. Proto je vhodné pro každou větší investici zajistit dopředu studii proveditelnosti, která také definuje personální a finanční požadavky na investice i provoz opraveného objektu.

2.1.6 Poskytování veřejných služeb

2.1.6.1 Otevírací doba, prohlídkové okruhy

Areál MPZ je otevřen sezónně a nabízí návštěvníkům tři prohlídkové okruhy: Historická vesnice, Mlýn Týniště – Mlýnské údolí, Dům z Loubí a krátkodobé výstavy (více o prezentační rovině okruhů viz kapitola 2.1.3 Prezentace (expozice muzeí v přírodě, výstavní činnost, programová nabídka).

Prohlídkový okruh **Historická vesnice** je otevřen od dubna do října. V dubnu a říjnu pouze o víkendech, v období měsíců květen až září od úterý do neděle. Prohlídka je možná pouze s průvodcem s pevně určeným počátečním časem. Problémem prohlídkového okruhu je délka jeho prohlídky, trvající přibližně 90 minut. V době zpracování strategického dokumentu (jaro 2023) prochází tento okruh revizí a byl zkušebně rozdělen na dvě samostatné prohlídky po 45 minutách: 1. okruh Vesnice – škola, kostel, kupecký krám, Dům z Loubí, náves, historie obce, souvislosti. 2. okruh Zemědělská usedlost čp. 61 – věnuje se především zemědělské činnosti, hospodaření a všednímu životu, zahrnuje novou stálou expozici chmelařství. K vyhodnocení tohoto kroku poslouží data sebraná během sezóny 2023.

Mlýn Týniště – Mlýnské údolí je prohlídkový okruh otevřený od května do září. V měsících květnu a září pouze o víkendu a státních svátcích, v prázdninových měsících od úterý do neděle. Komentovaná prohlídka se koná každou celou hodinu a trvá zhruba 20 minut.

Okruh **Dům z Loubí** je stejně jako Historická vesnice otevřen od dubna do října. V dubnu a říjnu pouze o víkendech, v období květen až září od úterý do neděle. Jedná se o okruh zaměřený na výstavy a jediný objekt MPZ, kde je možná samostatná prohlídka.

Po předchozí domluvě je možné muzeum navštívit ve skupinách nad deset osob i mimo běžnou sezónu za příplatek ke vstupnému.

2.1.6.2 Vstupné

Vstupné je možné zakoupit na každý z okruhů zvlášť nebo pro všechny dohromady. Zlevněné vstupné je k dispozici pro děti a studenty od 6 do 26 let, seniory nad 65 let, držitele průkazu ZTP, skupiny a k dispozici je také rodinné vstupné. V průběhu roku jsou příležitosti (např. Den muzeí), kdy je umožněn volný vstup do vybraných nebo všech prohlídkových okruhů. Volný vstup bez časového omezení je umožněn dětem do 6 let, držitelům průkazu ZTP do 18 let, ZTP/P s doprovodem, držitelům karet AMG, ICOM a dalších odborných svazů, zaměstnancům MK ČR. Do areálu muzea je povolen vstup i menším zvířatům jako pes nebo kočka na krátkém vodítku, a to bez poplatku.

Samostatně je stanoveno vstupné na akce pro veřejnost (Velikonoce, Podzim na vesnici, Vánoce), a to základní sazbou 100 Kč a sníženou sazbou 70 Kč, což je opačný přístup, než u Muzea v přírodě Vysočina nebo Valašského muzea v přírodě, kdy je na akce stanoveno vyšší vstupné než v běžný den – tento přístup je logičtější pro snížení nadměrného zatížení obce a zvýšení výnosů. Standardní vstupné je stanovováno v rámci společné cenové politiky NMvP.

Za příplatek jsou k dispozici průvodcovské služby v cizím jazyce, problémem je ovšem jazyková nevybavenost průvodců.

Tabulka 4 Vybrané kategorie vstupného u prohlídkových okruhů MPZ (2023)

Prohlídkový okruh/Vstupné	Dospělá osoba	Studenti, senioři	Děti 6-15	Rodiny (max. 2 dospělí a až 4 děti)

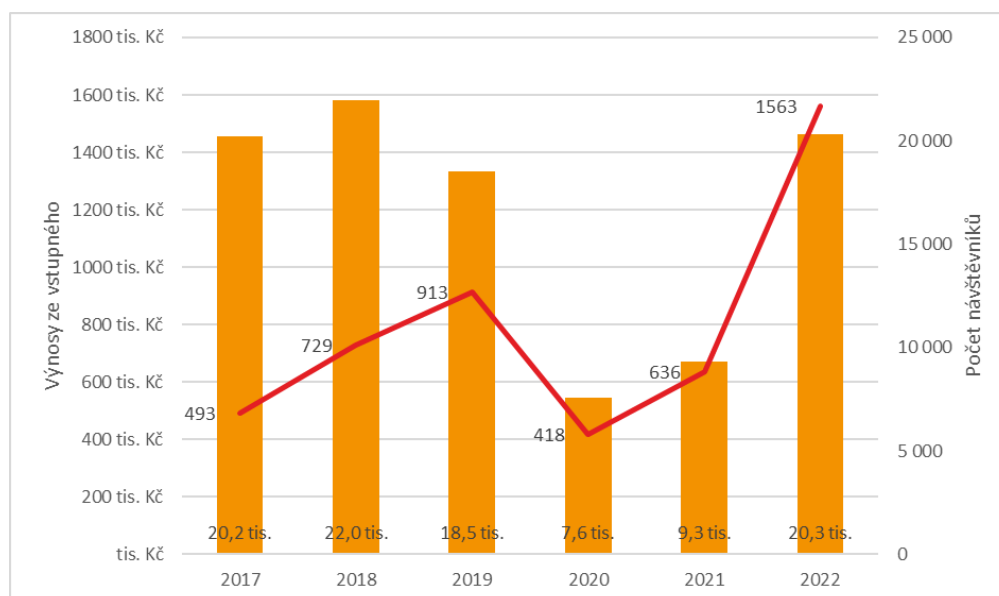
Historická vesnice	160	140	80	320
Dům z Loubí	50	50	40	-
Mlýn Týniště – Mlýnské údolí	70	60	50	140
Okružní vstupné 3 okruhů	190	170	100	380

Zdroj: www.nmvp.cz/zubrnice.

2.1.6.3 Návštěvnost

Návštěvnost MPZ se běžně pohybuje okolo 20 tisíc osob ročně a velký podíl na ní mají akce jako Velikonoce, Podzim na vesnici, Vánoce nebo Zubrnický jarmark. S ohledem na konání akcí pod otevřeným nebem je návštěvnost zásadně ovlivněna počasím. V letech 2020 a 2021 ji zasáhla opatření spojená s prevencí šíření pandemie nemoci COVID-19. V roce 2022 došlo k návratu návštěvníků po ukončení těchto omezení a návštěvnost dosahovala úrovně před pandemií. Výnosy ze zakoupeného vstupného byly ovšem násobně vyšší díky opakovanému navýšení vstupného.

Graf 2 Výnosy ze vstupného a počet návštěvníků MPZ v letech 2017 až 2022



Zdroj: Evidence MPZ.

Přestože MPZ není specificky zacíleno na konkrétní návštěvnické skupiny, jsou jeho nejčastějšími návštěvníky rodiny s dětmi a školní skupiny.

2.1.6.4 Zázemí pro návštěvníky a infrastruktura

Zázemí pro návštěvníky

Zázemí pro návštěvníky v podobě toalet je dostupné v pokladně, při kulturních akcích jsou navíc zpřístupněny toalety v objektech hospody a školy. V případě potřeby je jejich kapacita navýšena pomocí mobilních toalet. Při čekání na prohlídku mohou návštěvníci využít dětskou hernu v Zubrnících čp. 75 (špýchar z Ostré). Nikde v muzeu však nejsou k dispozici odpočinkové zóny či posezení pod střešou. V Mlýnském údolí jakékoliv zázemí pro návštěvníky a zaměstnance chybí.

Parkování a vybavení pro cyklisty

Parkování je v průběhu běžného provozu dostatečně zajištěno vlastním parkovištěm vzdáleným asi 150 metrů od správní budovy. Jeho kapacita 25 až 30 automobilů je ovšem nedostatečná v době konání akcí. Pro ty si MPZ najímá agenturu, která směřuje návštěvníky na pronajaté nezpevněné plochy. Tato parkovací místa jsou pro návštěvníky zpoplatněna. Vybavenost pro cyklisty představují stojany na kola, s tím že do budoucna je uvažováno o zřízení elektronabíječky. Ke zvážení je také certifikace Cyklisté vítáni, nyní je na letáčcích MPZ naopak ikona s přeškrtnutým kolem.

Stravování

Stravování je zajištěno v době konání akcí pronájmem hospůdky v čp. 74, případně prostřednictvím stánkového prodeje.

Wi-Fi a mobilní signál

Mobilní signál je v areálech Muzea v přírodě Zubrnice dostupný, ovšem žádná část není pokryta Wi-Fi sítí, kterou by provozovalo muzeum. Pro případné zavedení mobilní aplikace, QR kódů apod. bude třeba řešit, zda je pokrytí dostačující.

Přístupnost objektů a areálů

Objekt Správy MPZ, Zubrnice čp. 74, areály Historické vesnice a Mlýnského údolí byly v roce 2022 posouzeny z hlediska přístupnosti pro handicapované osoby. Díky historickému charakteru objektů byly areály kategorizovány jako částečně přístupné, s obtížně dostupnými povrchy a sklony přístupových komunikací, úzkými průchody uvnitř objektů, včetně přítomností schodů, s hlavními toaletami v Domě z Loubí bez úprav pro tělesně postižené. V budoucnu je potřeba myslet na stárnutí populace a nárůst požadavků na větší přístupnost pro tělesně znevýhodněné.

2.1.6.5 Další služby pro veřejnost

Muzeum v přírodě Zubrnice poskytuje v rámci své činnosti další veřejné služby:

- **Prodej upomínkových předmětů** – probíhá v objektu, kde je umístěna pokladna do areálů (Dům z Loubí čp. 75), nabízeny jsou turistické známky, pohledy, výrobky místních řemeslníků a designerů. Absentují předměty s logem MPZ nebo NMvP. Uniká tím možnost obdarovat někoho dárkem, který bude sloužit jako reklamní předmět a pozvánka do muzea, i možnost uchovat si praktický suvenýr motivující k opakované návštěvě muzea. Atraktivní pro návštěvníky mohou být suvenýry inspirované praktickými předměty ze sbírky muzea.
- **Pronájem objektů a prostor** – pronájmy firmám, spolkům, stánkařům, případně filmařům (viz kapitola 2.1.5 Správa budov, provoz). Na webu Muzea v přírodě Zubrnice jsou uvedeny veškeré informace o nabízených prostorách, včetně jejich kapacity/velikosti a ceníku. V posledních letech příjmy plynuly především z poskytování služeb stánkařům, na větší akce je pronajímána také historická hospůdka pro poskytování občerstvení.
- **Svatby** – samostatnou položkou na webových stránkách jsou svatby, pro svatební hostinu lze využít prostory v Domě z Loubí nebo v historické hospůdce.
- **Prohlídky a programy v cizích jazycích** jsou k dispozici po předchozím objednání. Prohlídky bez průvodce, ani průvodcovské texty či cedule v cizích jazycích nejsou k dispozici. V případě, že bude větší pozornost muzea věnována prezentaci historie českých Němců, bude přibývat německy mluvících návštěvníků a bude potřeba standardně nabízet i cizojazyčné služby.

S rozvojem informačních technologií se nabízí nová řešení ke zvážení (např. audioprůvodce v různých jazycích v mobilní aplikaci), ta však nemohou nahradit plnohodnotnou komunikaci.

Přestože Muzeum v přírodě Zubrnice a Zubrnická museální železnice do obce přilákají desetitisíce návštěvníků za sezónu, v obci není žádné turistické informační centrum. K dispozici jsou letáčky na některé služby a turistické cíle v okolí.

2.1.6.6 Sběr dat o návštěvnících

MPZ nemá nastavený systematický pravidelný sběr dat o návštěvnících a jejich spokojenosti. Ten by pomohl pro kvalitní marketing, rozvoj návštěvnosti a práce s publikem.

V souvislosti s přípravou této strategie byl také proveden **výzkum široké veřejnosti ČR** (reprezentativní vzorek 1000 respondentů z celé ČR) o povědomí muzeí v přírodě. Výstupy jsou zpracovány v samostatné příloze Strategie rozvoje Národního muzea v přírodě a online v podobě interaktivních grafů na <https://www.kreia.cz/nmvp/>, zde uvádíme jen malou část výsledků. Na otázku „Znáte Muzeum v přírodě Zubrnice (Ústecký kraj; dříve Soubor lidové architektury Zubrnice)?“ odpovědělo **306 (31 %)** respondentů, že MPZ znají a z nich celkem **75 respondentů (téměř 8 %)** uvedlo, že **v MPZ byli v posledních 10 letech**. Návštěvníci MPZ přijíždějí nejvíce z Ústeckého kraje, navštívili muzeum většinou s dětmi (55 %) nebo s partnerem/partnerkou (25 %). Téměř polovina návštěvníků (43 %) navštívila MPZ během jednodenního výletu, většinou se dozvěděli o muzeu díky známým a rodině. Cca 72 % uvedlo, že byli velmi nebo spíše spokojeni s prohlídkou a expozicí. Méně spokojeni byli se stravováním, parkováním a dalšími službami v obci. Výzkum obsahuje také řadu dalších socio-demografických údajů o respondentech, otázky na spokojenost s návštěvou apod.

Zásadními oblastmi k řešení v oblasti poskytování veřejných služeb je rozhodnutí o nové podobě prohlídkových okruhů (v souladu s novým plánem interpretace), zvážení možnosti bezprůvodcovských prohlídek v českém i německém (případně i anglickém) jazyce, nabídka dalších služeb pro zahraniční návštěvníky, zajištění parkování při akcích s nárazově vyšším počtem návštěvníků a trvalé zlepšování dalších služeb pro návštěvníky (např. sociální zařízení, odpočinkové zóny, stravování, atraktivní upomínkové předměty s logem muzea, interaktivní prvky, orientační značení apod.). Pro zlepšování služeb je třeba návštěvníky lépe poznat a zjišťovat jejich požadavky pomocí pravidelného sběru dat.

2.1.7 Investiční činnost a stavebně-rekonstrukční práce

V období před rokem 2019 nebylo přistupováno systematicky k zajišťování finančních prostředků na pokrytí potřebných stavebně-rekonstrukčních činností. Peníze se získávaly nahodile z různých zdrojů, často bylo využíváno pomocné práce dobrovolníků, řada transferů, rekonstrukcí a oprav nebyla dlouhodobě dokončena, rovněž administrativní záležitosti nebyly v pořádku (zápisy v registrech, stavební povolení apod.).

Mezníkem pro MPZ se stal přechod pod NMvP. Potřebné aktivity se začaly **systematicky plánovat** a byly **zařazeny do zásobníku akcí NMvP**, tzn. byly zařazeny do dlouhodobého plánu získávání finančních prostředků z MK ČR. Postupně dochází k nápravě administrativních nedostatků, prioritizaci oprav a postupné realizaci nezbytných prací. V období 2019 až 2022 byla provedena řada **oprav** včetně střech, fasád, drobných úprav staveb, zprovoznění poplachových zabezpečovacích a tísňových systémů a elektrické požární signalizace. Finance na opravy a investice se pohybovaly v řádech milionů.

Ve sledovaném období bylo provedeno i několik **transferů**:

- **Transfer špýcharu z Horních Nezel** – v roce 2019 byl realizován transfer části špýcharu do MPZ a uložení v rozloženém stavu do stodoly. Transfer prozatím není ukončen stavbou.
- **Transfer stodoly z Rašovic** – dokončení transferu z roku 1998, proběhla kolaudace stavby.
- V procesu realizace je transfer **stodoly ze Zadní Lhoty**, který byl zahájen roku 2013 (nyní je uložena v rozebraném stavu). Stodola uzavře dvůr Domu z Loubí v usedlosti Zubrnice čp. 75. Stavba bude zahájena v roce 2023.

Vedle stavebně-rekonstrukčních prací byly investice využity také na pořízení digitálního fotoaparátu včetně objektivu a příslušenství, nové výpočetní techniky a SW, byly instalovány nové servery ICT. Pro MPZ byl rovněž zakoupen nový automobil a přídatný vozík.

Celkový přehled větších provozních oprav, investičních akcí a nákupu vybavení a dlouhodobého majetku uvádí tabulka níže.

Tabulka 5 Přehled významných investic a oprav MPZ od roku 2019

Akce	Rok realizace	Částka v tis. Kč	Druh akce	Dotace v tis. Kč
Pořízení automobilu Škoda Fabia Combi	2019	340	Investiční	
Server a počítačová síť	2019	331	Investiční	
Zahájení transferu špýcharu z Horních Nezel	2019	384	Investiční	
Dokončení transferu stodoly z Rašovic – kolaudace	2020	50	Investiční	
Doplnění serveru	2022	50	Investiční	
Rozdílová PD dokončení transferu domu z Řehlovic	2022	45	Investiční	
Rozdílová PD dokončení transferu mlýna čp. 28	2022	50	Investiční	
Dokončení transferu stodoly ze Zadní Lhoty	2023	10 500	Investiční	10 500
Oprava fasády štítové stěny čp. 74	2019	309	Provozní	
Oprava střechy železniční stanice	2019	315	Provozní	
Oprava střech objektů při čp. 61	2021	2 000	Provozní	2 000
Oprava střech objektů čp. 61 a výměnek čp. 27	2019-20	4 639	Provozní	
Oprava kolny čp. 27 a střechy mlýna	2022	6 198	Provozní	6 198
Celkem		25 211		18 698

Zdroj: Evidence NMvP/MPZ.

Objem finančních prostředků potřebných na opravy a rekonstrukce nadále zůstává enormní. Následující tabulka shrnuje potřeby dalších investic na jednotlivých objektech.

Tabulka 6 Budoucí investiční potřeby MPZ

Stavba	Název	Budoucí investiční potřeba
Zubrnice čp. 61	Výminek	Rekonstrukce interiéru, nová expozice
Zubrnice	Správní budova	Budoucí využití půdy
čp.74	Stodola	Nutná revize uložených předmětů, úklid
Zubrnice	Dům z Loubí	
čp.75	Špýchar z Ostré	Zakrytí oken, expozice
	Stodola ze Zadní Lhoty	Dokončení transferu – v realizaci
Zubrnice	Škola-přízemí	Celková rekonstrukce budovy, odvlhčení
čp.26	(škola-patro+suterén)	PD + oprava havarijního stavu střechy, zbudování depozitáře na půdě



Zubrnice	Říhovna	Nutná celková rekonstrukce, kolaudace
čp.27	Kolna na vozy	
	Špýchar z Lochočic	Oprava střechy
	Výminek	Celková rekonstrukce
Týniště	Dům z Řehlovic	Dokončení transferu, kolaudace, využití
Mlýnské	Stodola z Rašovic	
údolí	Mlýn 28	Dokončení transferu, kolaudace, expozice
	Mlýn 27	
Týniště	Nádraží – stanice	Dokončení opravy fasády 2023
čp. 25	Garáž na drezíny	Dokončení opravy fasády 2023
	Nádraží WC	dokončení opravy fasády 2023
Cizí objekty	Kostel sv.M.M.	Oprava krovu a střechy (financuje vlastník)
	Kaplička ze Žichlic	
Složené	Špýchar z Brusova	Dokončení transferu, kolaudace, expozice
	Špýchar z Horních Nezel	Dokončení transferu, kolaudace, expozice
	Dům ze Starého Týna	Dokončení transferu, kolaudace, expozice

Zdroj: Evidence NMvP/MPZ.

Zařazení MPZ pod NMvP přispělo k efektivnějšímu plánování a řízení stavebně-rekonstrukčních akcí a zařazení konkrétních činností do zásobníku akcí, příp. akčních plánů NMvP. Napravily se rovněž administrativní nedostatky zabraňující realizaci nutných oprav a staveb. I přes výrazný nárůst investičních prostředků a realizovaných akcí se v MPZ stále nachází řada objektů, které potřebují opravu, rekonstrukci či výstavbu, s čímž souvisí potřeba velkého množství finančních prostředků.

2.1.8 Bezpečnost (kamerové systémy, EZS, EPS, ochrana měkkých cílů, krizový plán aj.)

U MPZ se bezpečnostní systém skládá z:

- PZTS – **poplachový zabezpečovací a tísňový systém** – na objektech Zubrnice čp. 61 a čp. 74, budova školy čp. 26 a Mlýn Týniště čp. 27. PZTS prošlo rekonstrukcí na objektu čp. 74 (2021) a na budově školy a na Mlýně Týniště (2022);
- EPS – **elektrická požární signalizace** – na stejných objektech jako v případě PZTS.

Ostatní bezpečnostní systémy MPZ nemá. Využívá pouze docházkový systém pro zaměstnance, ten ale neslouží ke kontrole vstupu do jednotlivých objektů.

Ve sledovaném období byly vydány **nové směrnice požární ochrany**. Zaměstnanci MPZ byli pravidelně proškoleni v oblastech BOZP a požární ochrany.

Není připraven krizový plán na ochranu „měkkých cílů“. MPZ potřebuje vypracovat celkovou bezpečnostní koncepci a zajistit finanční prostředky na modernizaci stávajícího systému zabezpečení.

Zabezpečení je na základní úrovni a pouze na čtyřech nejvýznamnějších objektech. V případě, že bude zaveden bezprůvodcovský okruh, bude lepší zabezpečení nezbytné. Na tuto oblast lze čerpat prostředky z dotačního programu ISO MK ČR a dalších dotačních programů.

2.1.9 Ekonomika

V roce 2022 hospodařilo MPZ s finančními prostředky ve výši 15,5 mil. Kč.

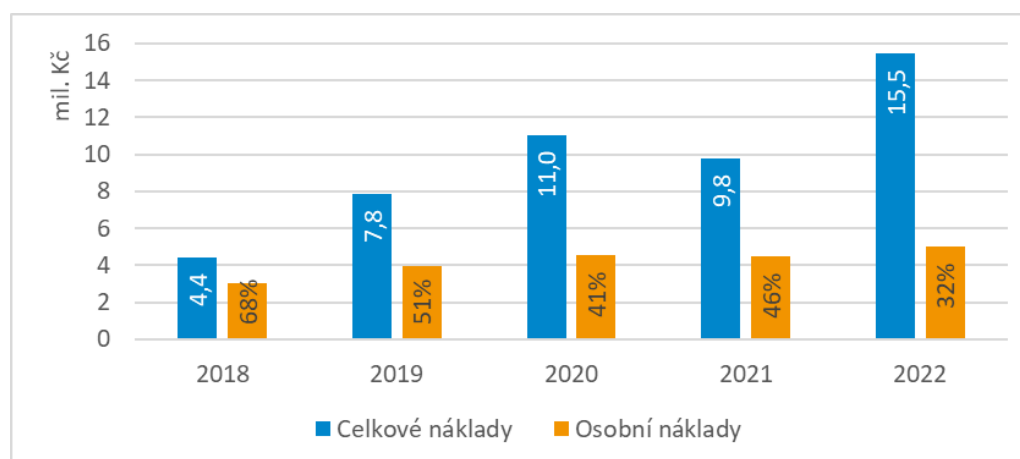
2.1.9.1 Náklady

Po přechodu od NPÚ k NMvP na konci roku 2018 se zvýšil celkový rozpočet MPZ ze 4,4 mil. Kč na 7,8 mil. Kč (tj. o 76 %). Ve sledovaném období rostly jak celkové náklady, tak věcné i osobní náklady. Mzdové náklady vzrostly ze 3 na necelé 4 mil. Kč (tj. o 32 %) a do roku 2022 se postupně zvyšovaly až na 5 mil. Kč, včetně zákonného pojištění, což představovalo v roce 2022 zhruba třetinu celkových nákladů.

Výše celkových nákladů je ovlivněna zejména náklady na potřebnou údržbu a opravy, případně na větší investice, které jsou hrazeny většinou z účelové dotace MK ČR – ve sledovaném období byla významnou investicí oprava střech, na kterou muzeum získalo v roce 2021 cca 2 mil. Kč a v roce 2022 cca 6 mil. Kč od MK ČR.

K další interní diskuzi je nastavení rozúčtování společných nákladů NMvP na jednotlivé organizační složky (např. náklady na společné propagační materiály, na strategické dokumenty apod. jsou rozděleny rovnoměrně na všechny organizační složky), neboť není zřízeno účetní středisko pro tyto společné zastřešující položky. Stejně tak je k řešení prioritizace investičních projektů uvnitř NMvP a rozdělení příslušných prostředků mezi jeho organizační složky, jelikož MPZ má nejvyšší finanční potřeby na sanaci objektů v havarijním a neutěšeném stavu.

Graf 3 Celkové a osobní náklady MPZ



Zdroj: Ekonomické oddělení NMvP.

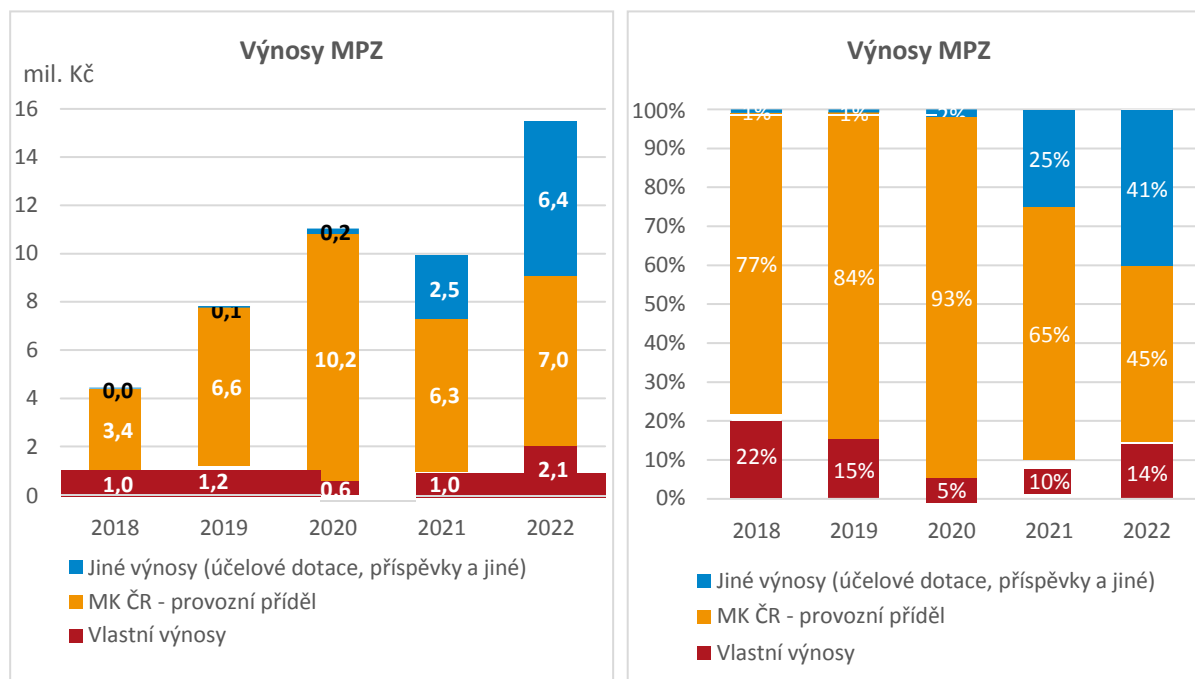
2.1.9.2 Výnosy

Muzeum v přírodě Zubrnice je jako součást příspěvkové organizace Ministerstva kultury ČR financováno především z příspěvku, příp. mimořádných účelových dotací zřizovatele (prostřednictvím ústředí NMvP), další část výnosů tvořily vlastní výnosy z prodeje vstupného, upomínkových předmětů, z krátkodobých a dlouhodobých pronájmů apod.

Základní strukturu výnosů a vývoj podílu vlastních výnosů uvádí následující grafy. V roce 2019 se **vlastní výnosy** pohybovaly na úrovni cca 1 mil. Kč, v době pandemické situace v letech 2020 a 2021 znatelně poklesly, avšak v roce 2022 vysoce překonaly úroveň z roku 2019 a přesáhly 2,1 mil. Kč, z toho výnosy z prodeje vstupného činily 1,6 mil. Kč (mezi další vlastní výnosy patří výnosy z nájmu a prodeje zboží). Celkové vlastní výnosy (z prodeje služeb, upomínkových předmětů a nájmu) pak činily 14 % celkových výnosů 2022, resp. 23,5 % provozního rozpočtu (bez účelové dotace na střechy ve výši 6 mil. Kč). Přitom návštěvnost MPZ byla srovnatelná v letech 2019 a 2022 a činila cca 20 tisíc návštěvníků. Vyšší tržby

souvisí s navýšením cen vstupného na úroveň všech organizačních složek NMvP a s jeho důsledným vybíráním.

Graf 4 Základní struktura výnosů MPZ – a) v mil. Kč, b) struktura v procentech



Zdroj: Ekonomické oddělení NMvP.

Muzeum v přírodě Zubrnice získává účelové příspěvky na kulturní aktivity od MK ČR (140 tis. Kč v roce 2022). Kromě toho nemá vícezdrojové financování, tj. nevyužívá žádné jiné externí zdroje příjmů (např. granty, dotace samosprávy, soukromé dary aj.), ačkoli nabídka dotačních možností pro muzeum v Ústeckém kraji je poměrně široká.

Celkový rozpočet se výrazně zvýšil po přesunu organizace do NMvP, nadále však zůstává poměrně nízký vzhledem k množství agendy kladené na Muzeum v přírodě Zubrnice. Pod správou NMvP má MPZ lepší finanční podmínky, dostávají se mu prostředky na investice a mzdové náklady. Současně se daří zvyšovat také vlastní výnosy z prodeje zboží a služeb, a tím navyšovat soběstačnost muzea. MPZ nemá vícezdrojové financování, tj. nevyužívá žádné jiné externí zdroje příjmů (např. granty, dotace samosprávy, soukromé dary aj.), výjimkou jsou zvláštní příspěvky MK ČR na kulturní aktivity. Vzhledem k množství potřebných investic do nevyužitých objektů, k široké agendě muzea (včetně vědy a výzkumu, edukace, potřeby nových expozic atd.) a také k dostupnosti vyššího počtu dotačních programů v Ústeckém kraji je obzvláště u MPZ velkou výzvou a příležitostí čerpat externí prostředky na nejrůznější projekty, a tím zvýšit investiční i personální kapacity a urychlit jeho rozvoj.

2.2 Vyhodnocení vnějšího prostředí

2.2.1 Porovnání MPZ v rámci muzejního sektoru v ČR s důrazem na pozici mezi ostatními muzejními institucemi a muzei v přírodě

Muzeum v přírodě Zubrnice vzniklo původně z nadšeného úsilí o záchranu dokladů lidového stavitelství v Českém středohoří svépomocí, ve spolupráci se studenty a dobrovolníky, kteří v sedmdesátých a osmdesátých letech živelně zachraňovali a rekonstruovali pozůstatky bydlení a hospodaření původních obyvatel regionu – českých Němců. Specifikem následného převodu Zubrnice pod správu Památkového ústavu (později Národního památkového ústavu) bylo vyčlenění podsbírký etnografie ze sbírek ústeckého muzea a jejich převedení pod jinou organizaci.

Co se týká formy muzejní instituce, v širokém regionu severních Čech lze nalézt několik, ponejvíce technických památek, které nesou znaky muzea v přírodě. Svým projevem vůči návštěvníkům mohou být za technická muzea, resp. objekty v přírodě považovány např. parní vodárna Střekov, Chmelařské muzeum Ročov, Grizzlochův mlýn nebo specifická muzea vojenského opevnění (např. Valtířov) a další. Vzdálenější je pak Bělíště jako součást muzea v Železném Brodě nebo sklářská osada Kristiánov. Archeoskanzen Březno u Loun je archeologickou lokalitou spojenou spíše s počátky experimentální archeologie. Národní muzejní instituce (tedy s odkazem na instituci Národního muzea v přírodě) se v okolním regionu uplatňují v Chomutově (Národní technické muzeum) a Terezíně (Národní muzeum) či Litoměřicích (Památník Národního písemnictví).

MPZ je jedním z nejmladších muzeí v přírodě ČR. V urbanisticky i krajinářsky jedinečně umístěné obci v kopcovité krajině Českého středohoří bylo otevřeno roku 1988 (resp. zpřístupněn objekt čp. 61) a je v některých ohledech atypické. Specifikem MPZ je lokalizace ve středu živé vesnice, vesnické památkové rezervace, což je z řady hledisek atraktivní, ale nese to s sebou také značná úskalí, jako nemožnost uzavřít areál, nutnost vyjednávat s obcí o veřejných prostranstvích bezprostředně navazujících na pozemky MPZ apod. Expozice jsou prezentovány v několika objektech, ne všechny jsou zpřístupněny veřejnosti. Pozoruhodné jsou i transfery velkých objektů, roubeného statku z Loubí a mlýna z Homole u Panny. Prosperitu chmele v první polovině 19. století pak připomínají velké pozdně klasicistní domy ve středu obce (toto téma je zpracováno v nové expozici Chmelařství). Nedílnou součástí MPZ je samostatný areál Mlýnské údolí s původní, prozatím nerealizovanou a z dnešního pohledu neudržitelnou ambicí navrácení přibližně dvaceti hektarového území do podoby poloviny 19. století včetně tradičního hospodaření na půdě a chovu hospodářských zvířat.

Zásadním prvkem definujícím historii, a tedy i současnou muzejní interpretaci regionu, je problematika původního německého obyvatelstva odsunutého po roce 1945 a následné výměny obyvatel. MPZ jako jediné muzeum v přírodě na severu Čech má zásadní potenciál tematizovat prostor česko-německého pohraničí – problematiku, která stále čeká na „z(a)pracování kolektivní paměti“. Jde o téma, které v rámci českého muzejnictví instituci staví do nového světla a může definovat odborné a prezentační zaměření MPZ. Otázka interpretace lidové kultury a života v bývalých Sudetech a jejich poválečné proměny dlouho nenacházela odezvu v expozicích a jiných aktivitách MPZ, ale ani jiných muzeí v regionu. Expozice Naši Němci byla v Ústí nad Labem otevřena teprve v roce 2021. Výstava Hlasy Čechů z Volyně v Muzeu Podbořany v roce 2023. Paměť německy mluvících obyvatel je tedy v prostředí muzejního sektoru ČR obtížnou a málo reflektovanou oblastí. Úspěch, jaký vyvolalo netradiční vydání *Průvodce po zaniklých obcích, osadách a samotách pod Bukovou horou* (viz výše), může být východním bodem pro směřování a budování pozice MPZ.

Muzeum v přírodě Zubrnice přibližuje život, práci a kulturu regionu v téměř autentickém prostředí. Stejně jako Valašské muzeum v přírodě nebo Muzeum v přírodě Vysočina však nabízí i klasické muzejní

expozice a krátkodobé výstavy. Ve sbírkotvorné činnosti věnuje MPZ zvláštní pozornost předmětům základního školství, vesnického obchodu a sbírkám mlynářské povahy. Muzeum v přírodě Zubrnice se dlouhodobě věnuje prezentaci tradičního hospodaření v regionu (ovocnářství, pěstování chmele). Součástí krajiny muzea jsou staré ovocné stromy, specifickou muzejní prezentací je ukázkové pole, tyčová chmelnice a bylinková zahrádka.

V rámci regionálních aktivit je potřeba zmínit aktivity spolupracujícího spolku Zubrnické museální železnice, který do areálu přivádí specifický okruh návštěvníků, zajímajících se primárně o technickou památku – lokální dráhu Velké Březno – Úštěk.

Muzeum v přírodě Zubrnice je pro NMvP nositelem potenciálu rozvoje s odborným a interpretačním zaměřením na život a kulturu původních německy hovořících obyvatel regionu, jejich výměnu po roce 1945 a následný vývoj poválečné společnosti. Dosavadní neukotvenost otevírá celou řadu doposud nejasně artikulovaných témat, která jsou příslibem specifické cesty, resp. postavení a vymezení tohoto muzea v přírodě v rámci českého muzejnictví. Zejména mód interpretace a komunikace v rámci specifického regionu, zapojení komunity a zpřítomňování „zmizelého“ a „zmizelých“ může formulovat poslání této instituce.

2.2.2 Analýza stakeholderů – zainteresovaných skupin

Je zřejmé, že nejvýznamnějšími spolupracujícími subjekty MPZ jsou **Ministerstvo kultury ČR (dále také MK ČR)** jakožto zřizovatel a ostatní organizační složky a útvary Národního muzea v přírodě, včetně jeho Metodického centra pro muzea v přírodě.

Mezi stakeholdery MPZ z oblasti veřejné správy patří obce **Zubrnice, Touchořiny, Knínice, Týniště**, města **Ústí nad Labem, Děčín, Litoměřice a Ústecký kraj**. MPZ je součástí obce Zubrnice, se kterou ji pojí těsné vztahy a která MPZ propaguje na vlastním webovém portálu. Obec má zájem na zpracování studie mapující její území. V oblasti veřejnosprávních institucí jsou dále významnými stakeholdery **Národní památkový ústav, Územní odborná pracoviště Ústí nad Labem a Liberec**, která poskytují konzultace a s nimiž MPZ pojí odborná spolupráce. Dlouhodobě v odborné rovině spolupracuje MPZ s **Muzeem města Ústí nad Labem a Archivem města Ústí nad Labem**, a to na přednáškách, výstavách, akvizicích, publikacích, konzultacích i dalších společných projektech. V tomto směru spolupracuje Muzeum v přírodě Zubrnice i s dalšími archivy a muzei v okolí a s Asociací muzeí a galerií České republiky. Prakticky spolupracuje s **Chráněnou krajinnou oblastí (dále také CHKO) České středohoří a CHKO Labské Pískovce**.

Z institucí destinačního managementu jsou pro MPZ významné aktivity **Destinační agentury České středohoří**, z hlediska organizovaných zájezdů především školních skupin pak spolupráce s **Cestovní kanceláří Trysk**.

Vzájemné vztahy pojí MPZ také s univerzitami. **Univerzita Jana Evangelisty Purkyně v Ústí nad Labem** a její příslušné fakulty se v posledních letech podílely spolu s MPZ na realizaci výstav nebo inventarizaci ovocných stromů. Studentům Muzeum v přírodě Zubrnice nabízí příležitost pro realizaci terénních cvičení.

Ze vzdělávacích institucí spolupracuje MPZ dále s **Vyšší odbornou školou textilních řemesel a Střední uměleckou školou textilních řemesel v Praze**, která se podílí na seřezávání vrb na babku v areálu MPZ. Praktická spolupráce pojí MPZ se **Střední školou zahradnickou a zemědělskou Antonína Emanuela Komerse**. Častými návštěvníky jsou děti z **Dětského domova Ústí nad Labem Střekov**, které se se svými pečovateli během akcí účastní aktivit spojených s ukázkou pečení v kachlovém sporáku.

Z hlediska propagace v médiích se MPZ objevilo jak v celorepublikových médiích (TV Prima, Seznam Stream, Český rozhlas, Mladá Fronta Dnes), tak i v regionálních (Český rozhlas Sever, Ústecký deník). Placenou inzerci MPZ využívalo v regionálních periodikách s kulturní tematikou Enter Ústí nad Labem a Enter Děčín.

V oblasti spolupráce se spolky je významným stakeholderem **Zubrnická museální železnice**, která spolupracuje v oblasti turistické navigace, propagace nebo dopravy návštěvníků MPZ. V oblasti zpracování ovoce a prezentace tradičních odrůd jsou spolupracujícími institucemi **CEP Horní Nezly**, **Asociace Brontosaurus**, **EC Meluzína** a **Středoohorský sadařský spolek**. **Centrum Vincence Zahradníka** spolupracovalo s MPZ na vybraných akcích nebo turistickém značení.

Pracovníci MPZ jsou individuálně členy **Českého svazu muzeí v přírodě**, **Sdružení pro interpretaci místního dědictví v ČR** nebo **Komise pro tradiční lidovou kulturu Ústeckého kraje**.

Dosud nevyužitý potenciál se skrývá v rozvoji mezinárodní spolupráce, přeshraniční spolupráce Česko – Německo, případně ve spolupráci s podobnými paměťovými institucemi v dalších příhraničních regionech Česka, které mají podobná témata a minulost.

Stěžejními zainteresovanými aktéry, s nimiž bude MPZ v budoucnu úzce spolupracovat, budou kromě vedení NMvP paměťové instituce (např. okolní muzea, archivy, NPÚ) a obec Zubrnice, příp. další obce v okolí. Z hlediska dalších lokálních aktérů bude stěžejní pokračovat ve spolupráci se Zubrnickou museální železnici a Destinační agenturou České středohoří. Velkou příležitostí může být navázání nových partnerství s českými i německými paměťovými institucemi pro rozvoj vědecko-výzkumné činnosti, sbírkotvorné a prezentační činnosti.

2.2.3 Analýza charakteristiky destinace z pohledu dopravní a turistické infrastruktury

2.2.3.1 Umístění MPZ v přírodě v rámci kraje, charakteristika území

Ústecký kraj se nachází na severozápadě Čech. Má rozlohu 5 338 km² a tvoří ho sedm okresů, kterými jsou Děčín, Chomutov, Litoměřice, Louny, Most, Teplice a Ústí nad Labem. Na území Ústeckého kraje leží mnoho turistických destinací. Za nejvýznamnější se považuje chráněné území Národního parku České Švýcarsko, které zahrnuje část Labských pískovců, dále oblast Krušných hor. Mimo přírodních krás se na území kraje vyskytují ložiska hnědého uhlí, a po ukončení těžby vznikají nová revitalizovaná místa pro rekreaci.

Obr. 4 Umístění Muzea v přírodě Zubrnice v rámci ČR



Zdroj: www.mapy.cz.

Muzeum v přírodě Zubrnice se nachází v obci Zubrnice v okrese Ústí nad Labem. Obec Zubrnice leží zhruba 15 km od krajského města Ústí nad Labem a spadá do okresu Ústí nad Labem. V obci k roku 2022 žilo 231 obyvatel. Obec díky muzeu vyniká řadou cenných příkladů lidové architektury, a proto byla v roce 1995 prohlášena vesnickou památkovou rezervací. Díky přítomnosti muzea v přírodě je vyhledávanou turistickou destinací.

Tabulka 7 Vzdálenost Zubrnice a větších měst v regionu

Města	Vzdálenost od Zubrnice	Doba jízdy autem
Ústí nad Labem	14,5 km	0:17
Děčín	17,5 km	0:20
Litoměřice	20,9 km	0:24

Zdroj: www.mapy.cz.

2.2.3.2 Dopravní infrastruktura

Silnice, autodoprava: Ústeckým krajem vedou tři významné dopravní koridory. Jsou jimi dálnice D6 Praha – Karlovy Vary, D7 Praha – Chomutov a D8 Praha – Ústí nad Labem – Drážďany. V kraji se nachází 109 km dálnic. Poloha MPZ na území oblastního destinačního managementu České středohoří vytváří omezení jeho dostupnosti pro návštěvníky z jiných částí Ústeckého kraje, potažmo z jiných částí ČR, a to vzhledem k jeho periferní poloze. Naopak z pohledu víkendového cestovního ruchu je jeho poloha vhodná pro obyvatele krajského města – Ústí nad Labem, a též města Děčína, kdy muzeum leží 15 km od jader obou měst a obě města poskytují příležitost pro víkendový cestovní ruch 150 tis. obyvatel. V tomto ohledu je možné stanovit, že cílovou skupinou pro víkendový cestovní ruch mohou být i obyvatelé Teplic s 50 tisíci obyvateli, Lovosic a Litoměřic s 35 tisíci obyvateli a České Lípy s 37 tisíci obyvateli, vše v relativní dostupnosti do 40 minut jízdy autem. Jako zdroj návštěvníků pro budoucí rozvoj lze uvést i Drážďany a jeho předměstí Pirna, společně tvořící aglomeraci o počtu 600 tis. obyvatel, kdy, při využití dálniční sítě na území Německa a ČR, činí dostupnost muzea osobním motorovým vozidlem 50-60 minut, při vzdálenosti 80 km.

Problematické je **parkování** v obci v případě větších akcí, stávající parkoviště má kapacitu cca 20 míst. Více o parkování viz kapitola 2.1.6.4 Zázemí pro návštěvníky a infrastruktura.

Železnice, autobusové spoje: Podél Labe, které je významnou trasou pro lodní dopravu spojující Česko se Severním mořem, vede železniční tah z Prahy přes Ústí n. L. do Drážďan. Přímo do Zubrnice vede

historická trať, nyní spravovaná spolkem Zubrnická museální železnice, která je do jisté míry spjatá s historií muzea a je významná pro jeho dostupnost a návštěvnost. Historické vlaky jezdí o sobotách a nedělích od dubna do října, jízdní řády reflektují významné akce MPZ (při větších akcích jsou vypravovány posilové spoje, maximální kapacita je cca 600 pasažérů za den). Do Zubrnice také jezdí přímé autobusy z Ústí nad Labem, z Děčína s přestupem v Malém Březně nebo z Litoměřic s přestupem v Lovečkovících. Kromě standardních linkových autobusů provozují okolní obce v sezóně také turistickou linku historickým autobusem Škoda 706 RTO, který kopíruje dráhu historické železnice ve směru Zubrnice – Úštěk.

Cyklotrasy: Přestože se přímo v Zubrnici žádná cyklotrasa nenachází, prochází několik tras blízkými obcemi. V 9 km vzdálených Verneřicích se stýkají cyklotrasy č. 3124 (Přední Lhota – Babětín – Rytířov – Buková Hora – Příbram – Verneřice – Mukařov – Bílý Kostelec – Konojedy – Dubičná – Lukov – Svobodná Ves – Úštěk – Tetčiněves – Vědlice – Drahobuz – Svařenice – Vrbice – Chodouny – Lounky) a č. 3125 (Verneřice – Merboltice – Malý Šachov – Starý Šachov). Verneřice jsou obsluhované také linkou Dopravy Ústeckého kraje č. 623 (Bohušovice nad Ohří – Litoměřice – Třebušín – Lovečkovice – Verneřice), která zastavuje také v blízkých Lovečkovících. Proto je žádoucí počítat s cykloturisty a mít pro ně základní infrastrukturu.

Turistické trasy: Obcí prochází severojižně červená turistická značka. Jedná se o součást dálkové trasy spojující turistické cíle okresů Ústí nad Labem a Děčín. Dále je zde naučná stezka Okolím Zubrnice, která je dlouhá 4 km. Další naučná stezka Luční potok (2,5 km) má 12 zastavení a seznámí návštěvníka s přírodou lučního potoka. Obě naučné stezky jsou zastaralé, zasloužily by si obnovu. Významným počínem bylo otevření nové zelené turistické trasy po zaniklých obcích pod Bukovou horou v roce 2007 ve spolupráci s Univerzitou J. E. Purkyně. Trasa vede z návsi Zubrnice do Malého Března a symbolicky ji spravuje MPZ, lze ji tedy dobře spojit s návštěvou MPZ (na stezku navazuje i zmíněná publikace *Průvodce po zaniklých obcích pod Bukovou horou*).

2.2.3.3 Turistická infrastruktura

Turistická informační centra, portály, destinační management

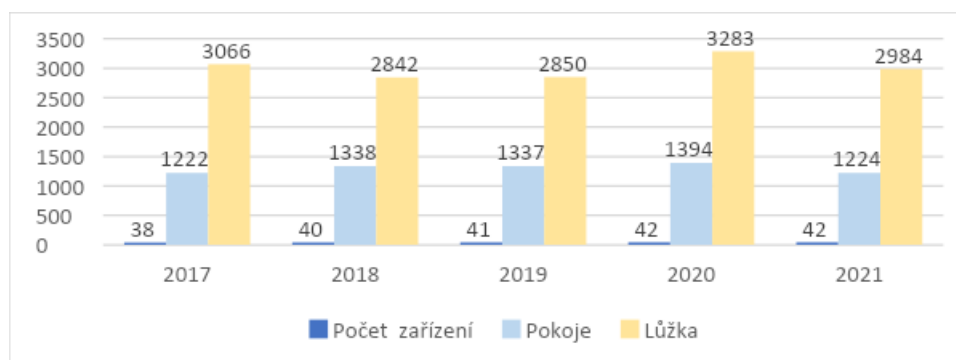
Region, ve kterém se Muzeum v přírodě Zubrnice nachází, může nabídnout přírodní krásy, kulturu i sportovní vyžití. Mezi atraktivitu, které jsou hojně navštěvované, patří Zoo v Ústí nad Labem, Větruše, Tiské stěny, Buková hora, Zřícenina hradu Leština, Vaňovský vodopád a mnoho dalších (viz další kapitola).

Obec Zubrnice spadá pod destinační agenturu České středohoří, o. p. s., jednu ze čtyř destinačních agentur v Ústeckém kraji. V okrese Ústí nad Labem a okolí se nachází tři informační turistická centra. Nejbližší infocentrum od obce Zubrnice se nachází v Lovečkovících vzdálených 4,8 km. Muzeum v přírodě Zubrnice samozřejmě poskytuje také základní turistické informace na dotaz, plnohodnotné infocentrum zde však chybí.

Kapacity hromadných ubytovacích zařízení

V celém okrese Ústí nad Labem je přes 40 hromadných ubytovacích zařízení, což není mnoho, **nabídka ubytování je ve srovnání s jinými krajskými městy poměrně omezená**. I přes pandemii COVID-19 počet registrovaných pokojů a lůžek víceméně stagnoval, na rozdíl od většiny okresů v ČR.

Graf 5 Kapacity hromadných ubytovacích zařízení v okrese Ústí nad Labem



Zdroj: ČSÚ: <https://www.czso.cz>.

Přímo **v obci Zubrnice postupně vznikají možnosti ubytování**, což svědčí o dopadu MPZ na ekonomický rozvoj malé obce. Na webu obce jsou zmíněny následující:

- Obecní ubytovna – dům čp. 34 poskytuje nyní 25 lůžek v 9 pokojích s vlastním sociálním zařízením a společenskou / školící místností. Na vzniku ubytovacího zařízení se podílela dle webu obce samotná obec Zubrnice a Vysoká škola báňská – Technická univerzita v Ostravě pro ubytování studentů při terénní výuce Institutu environmentálního inženýrství. V domě je možné si sjednat krátkodobé ubytování za 400 Kč / noc.
- Fara Vincence Zahradníka – apartmán pro 2 osoby.
- Hospoda Konírna v Týništi – dva čtyřlůžkové a jeden dvoulůžkový pokoj.

Širší nabídka ubytování je k dispozici v blízkých městech Ústí nad Labem, Litoměřice, příp. Děčín a další.

Stravovací zařízení

Přímo v Zubrnici je v letní sezóně (1. 5. – 30. 10.) otevřená Restaurace u Pernekrů. Dále je možné využít Hospodu Konírna v obci Týniště při procházce po naučné stezce kolem Zubrnice. Při velkých akcích MPZ je pronajata externímu poskytovateli občerstvení místnost staré hospody přímo v jednom z muzejních objektů. Širší nabídka stravování je v blízkém Ústí nad Labem, Litoměřicích a dalších městech. Absence obchodu s potravinami a stabilních stravovacích služeb v obci snižuje komfort pro návštěvníky MPZ. Částečným řešením může být zavedení automatu, podobně jako v Hanáckém muzeu v přírodě.

Dostupnost a kvalita služeb cestovního ruchu v Ústeckém kraji je poměrně nízká, stejně jako intenzita cestovního ruchu. Turistická infrastruktura je dostupná celoročně v nejbližších velkých městech (Ústí nad Labem, Litoměřice aj.), postupně se však zlepšuje i v samotné obci Zubrnice, což svědčí o ekonomických dopadech MPZ. V obci není po většinu roku žádná možnost stravování, ani žádný obchod, což značně snižuje komfort pro návštěvníky muzea. Částečným řešením může být nabídka drobného občerstvení v muzejním krámku a/nebo zavedení automatu.

Muzeum v přírodě Zubrnice je dobře dostupné z několika větších měst autem, autobusem i historickým vlakem a autobusem, které představují výjimečný zážitek. Parkování de facto není řešeno a je nedostačující během větších akcí. Slabou stránkou z pohledu cestovního ruchu je i současný stav místních naučných stezek, který má aktuální způsoby prezentace, zvláště pro cílovou skupinu rodiny s dětmi. Návštěvníci nejsou nijak informováni o možnostech dopravy do MPZ – na

webu není zmínka ani o muzeální železnici, ani o možnostech parkování, stezkách či típech na ucelený výlet. MPZ může být vhodně zapojováno do turistických balíčků ve spolupráci s partnery.

2.2.4 Analýza MPZ jako atraktivity cestovního ruchu v daném území a jeho ukotvenost v regionu a v kontextu okolních institucí

2.2.4.1 Návštěvnost Muzea v přírodě Zubrnice

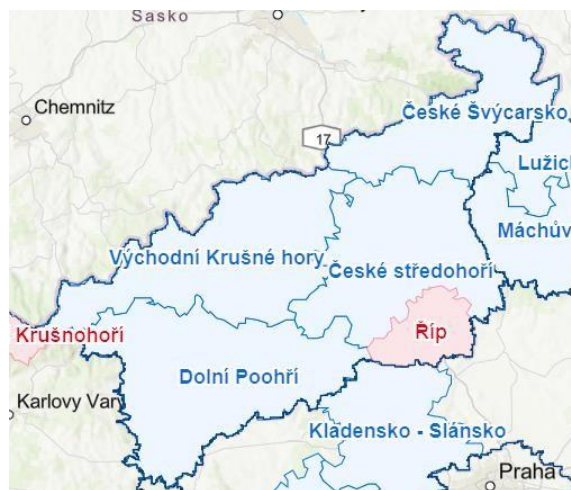
V rámci celého Ústeckého kraje je MPZ jedinou prezentací lidové architektury v přírodě, která je přístupná veřejnosti, a navíc nabízí i prezentaci nehmotného kulturního dědictví.

V roce 2022 navštívilo Muzeum v přírodě Zubrnice **20 304 návštěvníků**, tj. o 117 % více než v roce 2021. Návštěvnost v roce 2022 překonala úroveň z roku 2019 před pandemií. Více o návštěvnosti viz kap. 2.1.6 Poskytování veřejných služeb.

2.2.4.2 Pozice MPZ v rámci turistické oblasti České středohoří

Muzeum v přírodě Zubrnice je na území Ústeckého kraje zařazeno do oblastního **destinačního managementu České středohoří**, kdy tvoří jednu z atraktivit kulturně poznávacího cestovního ruchu.

Z hlediska cestovního ruchu je MPZ turistickým cílem s relativně nižší návštěvností v rámci kraje, nicméně pravidelně se umísťuje mezi **10 nejnavštěvovanějšími cíli v destinaci České středohoří**. V turistické oblasti České středohoří je evidováno agenturou CzechTourism celkem 18 turistických cílů, v roce 2022 je navštívilo celkem 560 tisíc osob. Z grafu je také zřejmé, že kromě ZOO v Ústí nad Labem jsou v destinaci zastoupeny především kulturně-poznávací turistické cíle, tzn. kulturní památky a muzea.



Graf 6 Nejnavštěvovanější turistické cíle a) v destinaci České středohoří a b) v Ústeckém kraji v roce 2022, v tisících návštěvníků

TOP cíle Českého Středohoří 2022

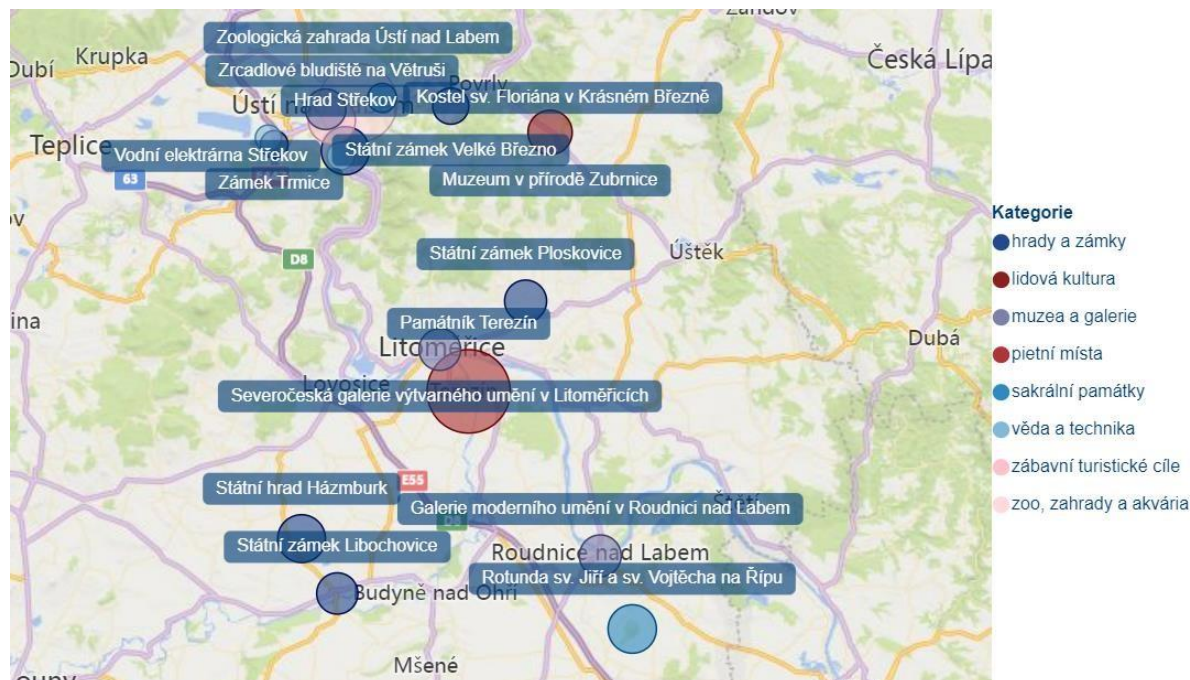
TOP cíle Ústeckého kraje 2022



Zdroj: www.tourdata.cz, CzechTourism.

Mezi další významné kulturně-poznávací turistické cíle prezentující historii v regionu patří zejména Památník Terežín (jeho návštěvnost se výrazně snížila vlivem pandemie, jelikož přitahuje především zahraniční návštěvníky), dále Rotunda sv. Jiří a sv. Vojtěcha na hoře Říp, řada hradů a zámků (hrad Házmburk, zámky Ploskovice, Libochovice, Velké Březno), muzea a galerie v Ústí nad Labem, Litoměřích a v Roudnici nad Labem. Výlet do Muzea v přírodě Zubrnice lze spojit během jednoho dne také s návštěvou muzea Československého stálého lehkého opevnění vz. 37 tzv. „Řopík“, nacházejícího se ve vzdálenosti 7 km, popřípadě, z pohledu gastronomického cestovního ruchu, s prohlídkou pivovaru HEINEKEN Česká republika, a.s., produkujícím zde pivo Březňák. Některé atraktivní kulturně-poznávacího cestovního ruchu v okolí MPZ v podobě zřícenin hradů, jsou dostupné pouze pěšky v rámci poznávání přírodních atraktivit v území.

Obr. 5 Přehled turistických cílů v destinaci České středohoří v roce 2022 (čím větší kruh, tím větší návštěvnost)



Zdroj: www.tourdata.cz, CzechTourism.

Výhodou pro Muzeum v přírodě Zubrnice však je **soustředění dalších atraktivit cestovního ruchu na území obce Zubrnice**, a to Zubrnické museální železnice (vlaky jezdí o víkendech od dubna do října) včetně Železničního muzea Zubrnice (otevřeno v sezóně úterý až neděle a svátky), případně soukromého Elektrotechnického muzea Zubrnice (expozice rozhlasových přijímačů a modelu

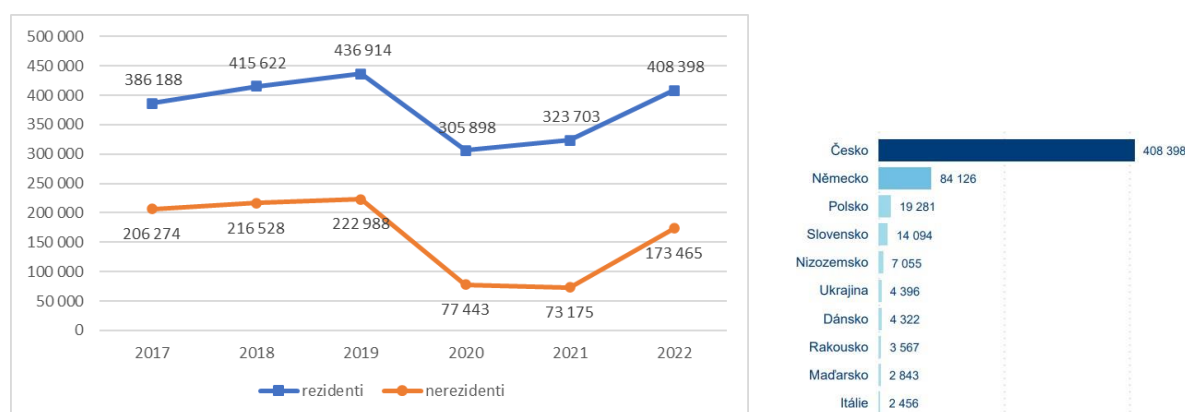
železnice), to však během pandemie ukončilo provoz. **Uvedené atraktivity jsou nepřímo navázány svojí otevírací dobou na otevírací dobu MPZ a fungují s ním ve vzájemné synergii.** Zubrnická museální železnice v sobě přináší příležitost nejen v podobě lepší dopravní dostupnosti mimo pravidelné linky veřejné autobusové hromadné dopravy, ale svou povahou i výjimečný zážitek.

2.2.4.3 Cestovní ruch v Ústeckém kraji a okrese Ústí nad Labem

Ústecký kraj je dlouhodobě kraj s nejnižší intenzitou cestovního ruchu – poměr počtu přenocování turistů / počet obyvatel je zde 1,41, zatímco průměr ČR je 3,04. S tím souvisí obecně **nízká úroveň nabízených služeb a poměrně nízká nabídka ubytovacích a stravovacích zařízení.** Cestovní ruch v Ústeckém kraji rostl do roku 2019, poté jej zbrzdila pandemie a zavřené hotely, turistické cíle i státní hranice (zejména v roce 2020), v roce 2022 se v kraji ubytovalo celkem cca 580 tisíc hostů v hromadných ubytovacích zařízeních, což je v mezikrajském srovnání podprůměrný výsledek.

Mezi hosty jednoznačně převažují rezidenti ČR. Před pandemií tvořili zahraniční turisté cca třetinu všech hostů v ubytovacích zařízeních, v roce 2022 jejich podíl klesl na 18 %. V roce 2022 tvořili nejpočetnější skupinu zahraničních hostů Němci (cca 84 tis., tj. téměř polovina zahraničních hostů), dále Poláci (19 tis.) a Slováci (14 tis.). Průměrný počet přenocování hostů byl 2,6 noci.

Graf 7 Vývoj počtu hostů do Ústeckého kraje 2018–2022, struktura návštěvníků dle bydliště (2022)



Zdroj: ČSÚ: www.czso.cz, TourData, CzechTourism.

Hosté a přenocování v hromadných ubytovacích zařízeních v okrese Ústí nad Labem

Z dostupných dat za kraj i okres Ústí nad Labem vyplývá, že podíl hostů Ústeckého kraje, kteří se ubytovali v okrese Ústí nad Labem (1 ze 7 okresů v kraji), dlouhodobě rostl, kdy v roce 2019 dosáhl 23 %. Během let pandemie 2020 a 2021 se snížil tento podíl na 11 % (data za rok 2022 na úrovni okresu nebyla dostupná v době zpracování tohoto textu). Zahraniční hosté před pandemií tvořili 35–40 % všech hostů v okrese, během pandemie 23–25 %. Vzhledem k tomu, že v okrese leží krajské město, hosté byli ubytováni především na jeho území. Průměrná doba přenocování zůstává dlouhodobě na úrovni 2,0 až 2,2 noci, tedy méně, než je průměr celého kraje (průměr zvyšují prázdninové destinace jako je Národní park České Švýcarsko a Krušné hory).

Pro MPZ je však důležitým okresem, kde se hosté ubytovávají, také okres Litoměřice a okres Děčín.

Ústecký kraj má nejnižší intenzitu cestovního ruchu ze všech krajů ČR. Celá oblast CHKO České středohoří, Litoměřicka a Ústecka má řadu zajímavých turistických cílů a značný potenciál pro rozvoj cestovního ruchu, který je zatím nevyužitý. Vzhledem k relativní blízkosti hranic s Německem a

Polskem a také vzhledem k historii sudetského území a blízkosti Památníku Terežín se nabízí více cílit na německé a polské turisty (nejen) z pohraničí, je však potřeba proto vytvořit cizojazyčnou nabídku muzea.

Díky MPZ a museální železnici vzniká kombinace dvou atraktivit kulturně poznávacího cestovního ruchu, které se vzájemně doplňují svými službami pro návštěvníky a prezentují hmotné i nehmotné kulturní dědictví (lidovou architekturu, technické památky i lidové zvyky). Příležitost pro rozvoj muzea i železničního spolku tkví ve větší smluvně ošetřené spolupráci a společné propagaci.

2.2.5 Analýza relevantních strategických dokumentů

Relevantní strategické dokumenty na úrovni celé České republiky a Evropské unie jsou zpracovány v zastřešující strategii rozvoje Národního muzea v přírodě. Zde se zaměřujeme pouze na aktuální místní strategii.⁷

Strategie rozvoje kultury a kulturního dědictví Ústeckého kraje 2021–2030

- Cílem dokumentu je nastavení dlouhodobých cílů rozvoje v oblasti kultury a péče o kulturní dědictví na území Ústeckého kraje. Muzeum v přírodě Zubrnice je zmíněno několikrát v analytické části strategie. Pro MPZ je relevantní celá řada cílů a opatření, které cílí na podporu tradiční lidové kultury a podporu kulturních památek, například:
 - cíl 1.1: Podpora tradičních kulturních akcí v Ústeckém kraji;
 - cíl 1.2 Podpora kulturní činnosti, opatření 1.2.2: Dotační podpora regionální kulturní činnosti, včetně tradiční lidové kultury (alokace 4 mil. Kč / rok);
 - cíl 1.3: Podpora péče o tradiční lidovou kulturu;
 - cíl 2.1: Zlepšení stavu kulturních památek na území kraje, v něm několik opatření relevantních pro MPZ včetně finanční alokace (min. 20 mil. Kč / rok).
- Dále strategie zahrnuje několik opatření pro udělování ocenění za přínos v oblasti tradiční lidové kultury a památkové péče, dále na digitalizaci sbírkových předmětů, podporu bezbariérovosti kulturních zařízení, podporu mezinárodních projektů v oblasti kultury apod.

Strategie rozvoje cestovního ruchu Ústeckého kraje 2015–2020

- Strategie již pozbyla platnosti a nová zatím nebyla schválena a zveřejněna. Jedním z hlavních výstupů Aktualizace této strategie bylo rozdělení území Ústeckého kraje do čtyř oblastí (destinací) – České Švýcarsko, Krušné hory, České středohoří a Dolní Poohří. Od té doby prezentace probíhá na úrovni přirozených turistických regionů tak, jak je vnímají turisté, a potlačuje propagaci Ústeckého kraje jako celku. Od roku 2010 kraj používá logo „Brána do Čech“.

⁷ Strategie rozvoje kultury a kulturního dědictví Ústeckého kraje 2021–2030. Dostupné online: https://www.kr-ustecky.cz/assets/File.ashx?id_org=450018&id_dokumenty=1751325.

Strategie rozvoje cestovního ruchu Ústeckého kraje 2015–2020. Dostupné online: <https://www.kr-ustecky.cz/strategie-rozvoje-cestovniho-ruchu-2015-2020/ds-99996>.

Strategie komunitně vedeného místního rozvoje MAS Labské skály pro období 2021–2027. Dostupné online: https://www.maslabskeskaly.cz/e_download.php?file=data/editor/257cs_4.pdf&original=SCLLD%20MAS%20Labsk%C3%A9%20sk%C3%A1ly%202021-2027_22_5_21_final.pdf.

- Součástí strategie je návrh produktů cestovního ruchu. MPZ je součástí produktu 4.1.4 – Krajina podstávkových domů a 4.2.3 – Verneřické středohoří.

Strategie komunitně vedeného místního rozvoje MAS Labské skály pro období 2021–2027

- MAS Labské skály byla založena s cílem získat finanční prostředky do území a také realizovat rozvoj území pomocí metody Leader. MAS poskytuje dotační poradenství a informuje o výzvěch vyšších územních celků (Ústecký kraj, ministerstva v rámci fondů EU).
- Cíle strategie relevantní pro MPZ jsou zejména: cíl 3.1. Pečovat o kulturně historické dědictví a popularizovat historii území MAS – revitalizace kulturních památek, vybudování návštěvnického zázemí včetně parkovišť, edukačních center apod., dále na aktivity spojené s rozvojem muzeí a expozic, např. digitalizaci sbírek, rozvoj depozitářů apod.;
cíle 4.1. Rozvíjet veřejnou infrastrukturu pro cestovní ruch – např. rozvoj navigačních a informačních systémů, rozvoj a revitalizace turistických tras a stezek, podpora a oživení lokálních železničních tratí a rozvoj dalších doprovodných turistických aktivit.;
cíle 4.2 Propagovat cestovní ruch.

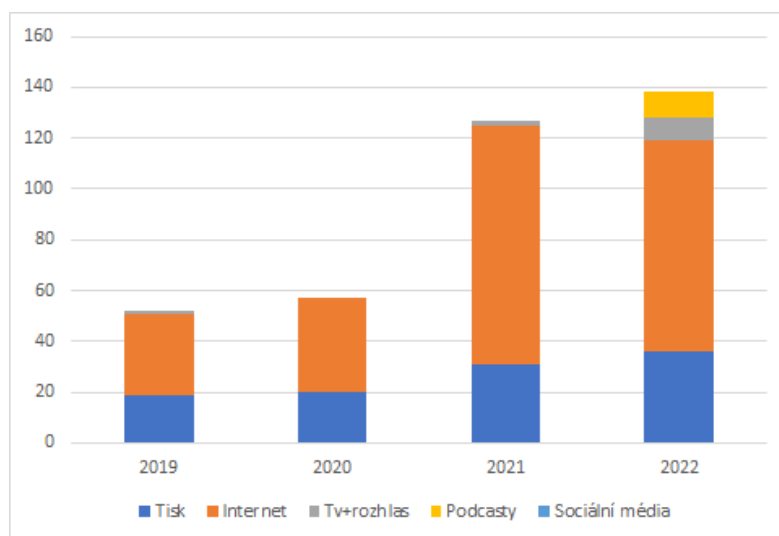
Přestože lokálních strategií v Ústeckém kraji není mnoho, zejména Strategie rozvoje kultury a kulturního dědictví Ústeckého kraje představuje velkou příležitost pro navázání spolupráce MPZ s krajem a pro čerpání nových prostředků, a to jak na investiční projekty (kulturní památky, zázemí muzea, infrastruktura cestovního ruchu), tak na kulturní akce muzea spojené s tradiční lidovou kulturou a na jejich propagaci.

2.2.6 Vnější obraz MPZ, propagace a marketing

Metodická poznámka: Pro analýzu vnějšího obrazu MPZ, z pohledu monitoringu tisku, internetu, televize a rozhlasu, podcastů, a sociálních médií, byly použity údaje z plnotextové databáze textů z českých médií – Anopress pro roky 2019-2022. Tyto roky pokrývají všechny dosavadní roky existence Národního muzea v přírodě. Výhodou analýzy údajů z této databáze je vynechání těch položek monitoringu, které byly vytvořeny monitorovanou organizací. Tento přístup odpovídá bibliometrické analýze ve výzkumu a vývoji, kdy autocitace jsou při hodnocení autora vynechány. V případě hodnocení webové prezentace jsou využita interní analytická data za roky 2019 a 2022.

Po zřízení organizace NMvP byl zpracován jednotný vizuální styl pro všechny jeho organizační složky, na základě kterého jsou graficky koncipovány veškeré komunikační výstupy muzea offline i online.

Graf 8 Monitoring médií Muzea v přírodě Zubrnice v letech 2019-2022



Zdroj: Anopress.

Uvedený graf ukazuje na rostoucí trend počtu zmínek v českých médiích o MPZ, především pak od roku 2021, kdy došlo k postupnému omezování protiepidemických opatření a ve zvýšené míře začala systematictější propagace aktivit Muzea v přírodě Zubrnice vzhledem k jeho příslušnosti k NMvP. Výsledkem je stav, kdy v roce 2022 dosáhl počet zmínek téměř počtu 140. Ač dlouhodobě převažují zmínky o MPZ na internetu, lze od roku 2021 sledovat rostoucí diverzifikaci zdrojů zmínek, a to v podobě televize, rozhlasu a podcastů. Ovšem schází zmínky v sociálních médiích vytvořených autory mimo MPZ, resp. NMvP.

Propagační tiskoviny

Muzeum v přírodě Zubrnice, vyjma komiksu, v letech 2021-2022 nevydalo samostatnou propagační tiskovinu, zároveň postrádá skládanou (DL) tiskovinu, zapadající do ucelené sady těchto tiskovin u všech ostatních organizačních složek NMvP. Každoročně je MPZ vydáván tištěný program akcí. Plakáty MPZ propagující například výstavy, respektují grafický manuál NMvP, avšak zachovávají si svůj specifický a nezaměnitelný styl.

Články v regionálním tisku

Výhodou je publikování zpráv ve všech nejvýznamnějších mediálních domech v ČR – Seznam, iDNES, Deník atp., popř. v regionálním časopise Enter. Jako problematické se ukazuje spojení slov „muzeum Zubrnice“ při použití analýzy tisku prostřednictvím webového vyhledávače Google, kde dochází k propagaci Zubrnické museální železnice. Do budoucna se jeví jako zásadní přijmout strategii propagace a komunikace v tisku, tj. zdali využívat synergické efekty spojení slov „muzeum Zubrnice“, nebo, ač neodborného, názvu „skanzen Zubrnice“ k odlišení se od Železničního muzea Zubrnice.

Televize a rozhlas

Při bližším pohledu Český rozhlas vysílal v roce 2022 tři reportáže o Muzeu v přírodě Zubrnice, kde se věnoval jak představení jeho atraktivit, tak specifickým akcím, tj. jarmarku a velikonočnímu programu. Česká televize prezentovala MPZ v roce 2022 v pořadu Toulavá kamera (Zaniklé obce pod Bukovou

horou), a dále byla realizována reportáž v pořadu Prima Česko a rozhovor v internetovém vysílání PONTE records a TV stream.

Informace na internetu

Od roku 2019 je spuštěn jednotný vizuální styl NMvP, a to včetně internetové prezentace. Na odkaz „skanzen Zubrnice“ bylo zjištěno 10 600 odkazů za využití vyhledávače Google.com, kdy odkazy jsou i na webových serverech věnovaných cestování. Podobně jako v případě tiskovin se ukazuje problematika spojení slov „muzeum Zubrnice“, kde dochází k propagaci Železničního muzea Zubrnice. Tudíž i zde je výzvou efektivní propagace nového názvu organizace a zvážení, zdali využívat synergické efekty spojení slov „muzeum Zubrnice“ (evokující MPZ i Železniční muzeum), anebo naopak usilovat o odlišení se od Železničního muzea Zubrnice.

Analýza vlastní webové prezentace MPZ ukazuje ve srovnání předpandemického roku 2019 a postpandemického roku 2022 následující ukazatele. Počet návštěvníků v roce 2019 činil 7 tis. oproti roku 2022, kdy jejich počet činil 22 tis. V obou případech se 81 % z nich na stránky vrátilo, okolo 94 % z nich využívalo češtinu jako svůj komunikační jazyk. Ukazuje se, že významným zdrojem nalezení informací o MPZ je nejen vyhledávání přes webové prohlížeče, ale i vyhledávání prostřednictvím mapových portálů, tzn. vyhledání Muzea v přírodě Zubrnice jakožto jedinečného turistického cíle.

Facebook

Na základě dostupných dat za rok 2022 bylo dosaženo 14 tisíc návštěvníků stránek prostřednictvím sociální sítě Facebook, kdy vrcholy návštěvnosti souvisí vždy se zvláštními akcemi MPZ. Muzeum v přírodě Zubrnice registruje 3,6 tisíc přátel, více než 3,9 tisíc sledujících.

YouTube kanál

Dostupné video prezentující MPZ, viz <https://www.youtube.com/watch?v=l0hRwizhyNg>, vykazuje minimální sledovanost. Odkazy na videoprezentace Muzea v přírodě Zubrnice na webových stránkách Národního muzea v přírodě v sekci “Pro Média -> Videopozvánky” obsahuje odkazy na editovatelné verze videí na YouTube v češtině, angličtině a němčině. V době zpracování analytické části Strategie byly učiněny aktivity směřující k implementaci videí přímo na webové stránky MPZ.

Informační cedule v areálu MPZ

Schází informační cedule na objektech, informační cedule o MPZ i směrovky k pokladně. V době zpracování analytické části Strategie došlo k podání žádosti o zařazení Muzea v přírodě Zubrnice do aktualizace Metodického pokynu pro označování kulturních a turistických cílů na dálnicích a silnicích Ministerstva dopravy ČR pro rok 2023 a to prostřednictvím informativních směrových dopravních značek č. IS 23 "Kulturní nebo turistický cíl – návštěv" a č. IS 24b "Kulturní nebo turistický cíl".

Propagace Muzea v přírodě Zubrnice a marketing probíhají odpovídajícím způsobem za využití mnoha způsobů mediálního pokrytí, za spolupráce s odpovědnými místními a regionálními aktéry. Po vzniku NMvP byl zpracován kvalitní grafický vizuál pro všechny organizační složky NMvP, který je využíván při komunikaci online i offline. Výzvou do budoucna zůstává vyšší diverzifikace způsobů prezentace ve vztahu k budoucímu technologickému vývoji, zajištění směrového dopravního značení k propagaci MPZ na dálnici D8, respektive silnici I/30 a I/62, a řešení možné záměny muzeí při zadání termínu “muzeum Zubrnice” do online vyhledávacích nástrojů.

2.3 SWOT analýza

Silné stránky	Slabé stránky
▪ odborné a metodické vedení NMvP, zázemí a finanční stabilita národní instituce ▪ zlepšení finančních podmínek a nastartování rozvoje spojením do národní instituce ▪ příběhy zachrany hodnotných staveb v obci, příběh Františka Ledvinky a vzniku muzea ▪ spojení muzea + železnice s vlastním atraktivním příběhem, spolkem nadšenců, kteří de facto vozi do MPZ návštěvníky ▪ genius loci, poloha v unikátním krásném místě ▪ těsné vztahy a spolupráce s řadou odborných institucí ▪ ochota lidí darovat předměty do sbírek ▪ velký zájem o vzdělávací programy MPZ ▪ značný potenciál pro atraktivní a vědecky podloženou prezentaci života původních německy mluvících obyvatel ▪ rostoucí návštěvnost a výnosy z prodeje vlastních služeb ▪ zpracované koncepční materiály a postupné formování vize a směřování MPZ	▪ personální situace ▪ absence systematické evidence a dokumentace stavu a historie objektů ▪ dosud nejasná vize MPZ a koncepce expozic ▪ absence možnosti prohlídek bez průvodce, málo interaktivních prvků, neodborná interpretace ▪ nepřípravenost na zahraniční návštěvníky ▪ obtížná dostupnost předmětů původních obyvatel ▪ absence depozitáře s odpovídajícími podmínkami ▪ nedostatečná odbornost, vědecko-výzkumná a ediční činnost a kapacita se jim věnovat ▪ nedostatky v oblasti péče a hospodaření v krajině ▪ chybí metodický základ pedagogických činností ▪ přerušení silné tradice dobrovolnictví ▪ naplnění obce během nejnavštěvovanějších akcí + návazné problémy, hl. parkování ▪ nedostatečné zázemí pro návštěvníky, nedostatek stravovacích služeb ▪ chybějící cedule a značení, popisy objektů ▪ většina evidovaných objektů je nevyužitá ▪ nedostatečné zabezpečení objektů a sbírek ▪ nevyužitý potenciál spojení muzea s železnici ▪ špatný stav naučných stezek
Příležitosti, náměty na rozvojové projekty	Hrozby a rizikové faktory
▪ dobrá dostupnost MPZ historickou železnici, autobusovými linkami i autem z krajského města ▪ potenciál pro mezinárodní výzkumné projekty v oblasti soužití českých a německých obyvatel ▪ úzká spolupráce s Metodickým centrem NMvP ▪ získání financí z dalších zdrojů pro odbornou, vzdělávací i stavebně-investiční činnost ▪ reorganizace pracovních pozic ▪ rozšíření nabídky služeb v cizích jazycích a zacílení na zahraniční návštěvníky ▪ rozvíjení další spolupráce s odbornými institucemi, se sběrateli a dalšími muzei na území Sudet ▪ užší spolupráce s univerzitami a studenty ▪ užší spolupráce se spolkem železnice na společné propagaci i práci s dobrovolníky ▪ zefektivnění programů pro školy ve všech rovinách ▪ revize prohlídkových okruhů a nabídky ▪ doplnění o prvky interaktivity, příp. moderní technologie (např. audioprůvodce) ▪ obnovení historického hospodaření v krajině ▪ spolupráce s dalšími turistickými cíli v regionu ▪ doplnění směrového značení na silnicích i uvnitř obce, vícejazyčných popisných cedulí na objektech ▪ pravidelný sběr dat o návštěvnících a zjišťování jejich potřeb	▪ nedostatek lidí a prostředků, resp. špatná koordinace a kompetence pracovníků ▪ riziko nezájmu a pasivity pracovníků MPZ, neochota se vzdělávat, akceptovat nová řešení ▪ nezájem ze strany vedení NMvP ▪ degradace objektů, krajiny a sbírek vinou špatného uložení a nedostatečného ošetření ▪ nepodaří se zajistit dostatek prostředků ▪ nízká intenzita cestovního ruchu v celém Ústeckém kraji, nízká nabídka i kvalita služeb cest. ruchu ▪ komplikovaná legislativa pro obnovu historického způsobu hospodaření v krajině ▪ pokles návštěvnosti z důvodu ekonomické krize ▪ pokles návštěvnosti z důvodu nekvalitních služeb ▪ neschopnost spolupracovat s aktéry cestovního ruchu v širším regionu ▪ špatné vztahy s místními obyvateli, s obcí a klíčovými stakeholdery ▪ neudržitelný rozvoj MPZ i obce ▪ přírodní živly, další epidemie, vyšší moc ▪ případné škrtky rozpočtu ze strany zřizovatele ▪ zhoršování bezpečnostní situace ▪ nejasná vize a plán priorit (strategický dokument), příp. nedostatečná práce se zpracovanou strategií

3 Návrhová (plánovací) část

3.1 Poslání a vize

POSLÁNÍ (MISE) MPZ

Muzeum v přírodě Zubrnice je jedinečným dokladem záchrany památek lidového stavitelství v oblasti Českého středohoří. Jako jediné muzeum v přírodě u nás se orientuje na dokumentaci, uchovávání a prezentaci vesnického způsobu života původních německy mluvících obyvatel včetně jejich vztahu s ostatními obyvateli regionu Českého středohoří a poválečné změny obce.

VIZE MPZ

Muzeum v přírodě Zubrnice je stabilizovanou, systematicky a efektivně pracující muzejní institucí plnící své poslání. Na základě odborné a vědeckovýzkumné činnosti rozvíjí koncept tematicky ojedinelé prezentace způsobů života německy hovořícího obyvatelstva žijícího v pohraničí a poválečné proměny vesnice prostřednictvím metod vlastních oboru muzejnictví v přírodě.

Tento cíl realizuje nejen v prostředí živé vesnice, ale také v jedinečném areálu technických staveb – Mlýnském údolí. MPZ je schopno předávat výsledky své činnosti domácímu i mezinárodnímu publiku a spolupracuje s paměťovými a dalšími institucemi nejen v Ústeckém kraji. Je připraveno získávat externí zdroje a nakládat s nimi.

V roce 2033 Muzeum v přírodě Zubrnice náleží ke 3 nejnavštěvovanějším muzeím Ústeckého kraje a k atraktivním turistickým cílům s pozitivním ekonomickým dopadem na region.

3.2 Pilíře rozvoje, globální a dílčí cíle

V návaznosti na celkovou Strategii rozvoje Národního muzea v přírodě 2024-2033 bylo rozhodnuto o jednotné struktuře pilířů pro všech pět současně vytvářených strategických dokumentů, tedy pro NMvP a čtyři organizační složky (HMP, MPV, MPZ, VMP), přičemž dílčí strategie navazují svými cíli na nadřazené cíle ve strategii NMvP. Pilíře / prioritní oblasti jsou následující:

1. Posílení pozice MPZ
2. Paměťová funkce
3. Vědecko-výzkumná funkce
4. Vzdělávací funkce
5. Zážitková funkce
6. Organizace, řízení, lidské zdroje
7. Investice a provoz

1. Posílení pozice MPZ

Globální cíl pilíře:

Posílit roli Muzea v přírodě Zubrnice jako významného aktéra v oboru muzejnictví a tradiční lidové kultury v regionu Českého středohoří a Ústeckého kraje.

Ukazatel:

Počet projektů a akcí realizovaných se spolupracujícími institucemi v širokém spektru oblastí.

Hodnota:

Zvyšující se počet projektů a akcí realizovaných ve spolupráci s externími stakeholdery.

Cíle	Opatření	Ukazatele	Termín	Náklady v tis. Kč ⁸
Z1.1. Mapovat možnosti prostorového rozvoje MPZ	Z1.1.1. Mapovat objekty vhodné pro možné budoucí akvizice a sestavit jejich indikativní seznam	Zhotovený seznam, příp. studie proveditelnosti pro konkrétní akvizici	2024-2027	100
	Z1.1.2. Naplňovat schválený Plán rozvoje lokality pro stávající areály a objekty MPZ	Realizovaná opatření Naplněný plán	2024-2033	dle možností a projektů
Z1.2. Zkvalitňovat prezentaci značky MPZ	Z1.2.1. Ve spolupráci s vedením NMvP naplňovat Marketingovou strategii NMvP	Naplněná strategie	2024-2033	dle ročních rozpočtů
	Z1.2.2. Pravidelně informovat o programové nabídce MPZ zástupce samosprávy, destinačního managementu, média, partnery a ostatní organizační složky NMvP	Počet odeslaných propagačních zpráv komunikačními kanály muzea	2024-2033	0

⁸ Uváděné náklady jsou indikativní a vychází z cenové hladiny roku 2023

Z1.3. Rozvíjet spolupráci s klíčovými stakeholdery	Z1.3.1.Aktivně se podílet na tvorbě koncepčních dokumentů NMvP a spolupracovat na projektech s dalšími organizačními složkami NMvP	Počet společných projektů a interakcí	2024-2033	0
	Z1.3.2.Aktivně spolupracovat s klíčovými stakeholdery v oblasti veřejné správy (obec Zubrnice, Ústecký kraj, aj.) a místní komunitou	Počet jednání	2024-2033	0
	Z1.3.3.Vstupovat do spolupráce paměťovými institucemi primárně v regionu (regionální muzea, NPÚ, Zubrnická museální železnice aj.) a dalšími stakeholdery regionu	Počet partnerů Počet interakcí	2024-2033	0
	Z1.3.4.Spolupracovat s destinačními organizacemi a zástupci okolních turistických cílů na společné propagaci	Počet partnerů a účastí na projektech	2024-2033	0
	Z1.3.5.Oslovovat další partnery dle potřeb MPZ	Počet oslovených partnerů	2024-2033	0
Z1.4. Monitorovat možnosti pro externí zdroje financí	Z1.4.1.Ve spolupráci s partnery a vedením NMvP monitorovat a navrhovat externí zdroje pro financování projektů MPZ a doplnění personálních kapacit (investičních, vzdělávacích, vědecko-výzkumných atd.)	Počet navržených projektů a možných zdrojů	2024-2033	0

2. Paměťová funkce

Globální cíl pilíře:

Stabilizovat a rozvíjet sbírkotvornou činnost a zajistit odpovídající depozitární prostory pro sbírkové předměty.

Ukazatel:

Počet sbírkových předmětů evidovaných v CES.

Počet (podíl) předmětů uložených v adekvátních podmínkách.

Hodnota:

Nárůst počtu sbírkových předmětů evidovaných v CES o 500 ks za sledované období 2024-2033.

Zajištěné depozitární prostory, cca 70 % sbírkových předmětů uloženo ve vyhovujících prostorách.

Cíle	Opatření	Ukazatele	Termín	Náklady v tis. Kč
Z2.1. Rozvíjet sbírkotvornou a dokumentační činnost	Z2.1.1. Budovat sbírku MPZ dle Koncepce sbírkotvorné činnosti NMvP	Počet zápisů do CES	2024-2033	100
	Z2.1.2. Inventarizovat, katalogizovat a vyhodnocovat sbírkové předměty a jejich celky	Počet inventarizovaných předmětů	2024-2033	dle ročních rozpočtů
	Z2.1.3. Digitalizovat sbírkový fond	Počet digitalizovaných předmětů	2024-2033	400
	Z2.1.4. Zpracovávat a systematizovat dokumentační fondy	Zpracované fondy	2024-2033	0
	Z2.1.5. Zhodnotit obsah stávající sbírky a zajistit významné chybějící předměty	Počet získaných předmětů	2025-2033	150
Z2.2. Zvyšovat kvalitu péče o sbírkové a pomocné fondy	Z2.2.1. Vyhodnotit stav uložení sbírkových předmětů a péče o ně	Hodnotící zpráva	2024	0
	Z2.2.2. Sestavit přehled možností zkvalitnění, případně rozšíření prostor pro uložení sbírek	Sestavený přehled	2025	0
	Z2.2.3. Realizovat rekonstrukci objektu školy, Zubrnice čp. 26	Realizovaný projekt	2025-2028	viz opatření Z7.1.1
	Z2.2.4. Zajistit konzervování a restaurování sbírkových předmětů	Zajištěné konzervátorské a restaurátorské aktivity	2024-2033	4 000
Z2.3. Doplnovat expoziční areály a pečovat o stav	Z2.3.1. Dokončit započaté stavební projekty • Dům z Řehlovic • Mlýn Týniště 28 • Transfer stodoly ze Zadní Lhoty	Dokončené projekty	2024-2028	viz opatření Z7.1.1

památkově chráněných objektů	Z2.3.2.Zpracovat projekty k objektům pro nutné investice, k významným projektům také studie proveditelnosti (např. Říhovna, Zubrnice objekt čp. 28, dům výměnkáře Zubrnice, čp. 61, kostel)	Zpracované projekty a studie	2025-2033	10 000
	Z2.3.3.Zajišťovat pravidelné opravy a údržbu expozičních objektů MPZ	Udržované a opravené objekty	2024-2033	5 000
	Z2.3.4.Dořešit způsob využívání kostela pro expoziční účely MPZ v souladu se schváleným Plánem rozvoje lokality	Vyřešené majetkové poměry	2024-2028	0
	Z2.3.5.Zpracovat pasporty objektů včetně posouzení jejich současného stavu s přihlédnutím k budoucím potřebám (opravy a investice)	Zpracované pasporty	2024-2025	700
	Z2.3.6.Revidovat záměry na využití transferovaných objektů uložených v MPZ	Revidované záměry	2026-2033	0
	Z2.3.7.Revidovat platnost závazných stanovisek, stavebních povolení k nedokončeným objektům a průběžně aktualizovat, případně žádat o prodloužení	Platná stanoviska a stavební povolení	2024-2033	50
Z2.4. Zajistit adekvátní péči o zeleň a kulturní krajinu	Z2.4.1.Zajišťovat pravidelnou údržbu a péči o krajinu, zeleň a další plochy ve správě MPZ	Udržované plochy MPZ	2024-2033	1 500
	Z2.4.2.Udržovat ucelenou evidenci pěstovaného rostlinného materiálu	Počet evidenčních čísel	2024-2033	50
Z2.5. Rozvíjet péči o nemateriální kulturní dědictví	Z2.5.1.Rozvíjet spolupráci s nositeli místních tradic lidové kultury, podporovat dokumentaci, zachovávání a přenos lidových tradic, prvků TLK a řemesel na další generace (např. zapojování nositelů TLK do programů apod.)	Počet spolupracujících nositelů TLK Počet dokumentovaných jevů TLK	2024-2033	100

3. Vědecko-výzkumná funkce

Globální cíl pilíře:

Aktivně se podílet na plnění vědecko-výzkumných úkolů Národního muzea v přírodě, vědecko-výzkumnou činnost zacílit na podporu tvorby nových expozic a dokumentaci nemotného kulturního dědictví.

Ukazatel:

Počet vědecko-výzkumných výsledků.

Hodnota:

Alespoň čtyři výsledky jako výstupy vědy a výzkumu za sledované období 2024–2033.

Cíle	Opatření	Ukazatele	Termín	Náklady v tis. Kč
Z3.1. Podporovat vědecko-výzkumnou činnost odborných zaměstnanců MPZ	Z3.1.1.Podílet se na zpracování a realizaci cílů DKRVO v rámci NMvP (v souvislosti s prezentační činností MPZ)	Počet výstupů v databázi VaVal	2024-2033	0
	Z3.1.2.Zapojovat se do projektů externí spolupráce v oblasti VaVal	Počet realizovaných spoluprací, počet podaných a realizovaných projektů VaVal	2024-2033	dle konkrétních projektů
	Z3.1.3.Stanovit okruhy vědecko-výzkumné činnosti na základě zpracovaného interpretačního plánu	Stanovené okruhy	2025	0
	Z3.1.4.Vysílat odborné zaměstnance na školení ve spolupráci s Metodickým centrem	Realizovaná školení	2024-2033	50
	Z3.1.5.Vlastní vědecko-výzkumnou činností zajistit chybějící informace pro realizaci opatření interpretačního plánu	Výstupy vědecko-výzkumné činnosti	2024-2033	500

4. Vzdělávací funkce

Globální cíl pilíře:

Rozvíjet nabídku kvalitních edukačních programů pro více cílových skupin a uspokojit co největší počet zájemců s ohledem na ekonomickou efektivitu.

Ukazatel:

Počet nově vytvořených či aktualizovaných edukačních programů pro různé cílové skupiny (MŠ, ZŠ, SŠ, dospělí, seniory, zdravotně znevýhodnění aj.).

Hodnota:

Minimálně 5 nových či aktualizovaných programů za sledované období 2024-2033.

Cíle	Opatření	Ukazatele	Termín	Náklady v tis. Kč
Z4.1. Zkvalitňovat a zefektivňovat nabídku edukačních aktivit	Z4.1.1. Aktivně spolupracovat při tvorbě dlouhodobé koncepce edukačních programů a aktivit a naplňovat ji	Dokončená koncepce Počet realizovaných opatření	2025 2025-2033	0
	Z4.1.2. Podporovat a koordinovat zapojení externích subjektů do realizace edukačních programů a aktivit	Počet zapojených subjektů	2024-2033	300
	Z4.1.3. Provést celkové zhodnocení edukační činnosti po skončení sezóny 2023 a naplánovat následná opatření	Vyhodnocení	2024	0
	Z4.1.4. Vytvářet a aktualizovat edukační programy v závislosti na poptávce a personálních možnostech MPZ	Počet nových programů	2024-2033	0

5. Zážitková funkce

Globální cíl pilíře:

Poskytovat návštěvníkům jedinečný a komfortní zážitek na základě prezentace způsobů života původního obyvatelstva daného regionu. Zvyšovat kvalitu služeb, podporovat rozložení extrémní návštěvnosti a udržitelný cestovní ruch.

Ukazatele:

Počet návštěvníků MPZ.

Počet opatření ke zkvalitňování služeb.

Spokojenost návštěvníků MPZ s jejich zážitkem.

Hodnota:

Alespoň 19 tisíc návštěvníků ročně při respektování udržitelnosti cestovního ruchu.

Ročně alespoň jedno opatření ke zlepšování služeb.

Zvyšující se trend spokojenosti návštěvníků MPZ (dle dotazníku min. 90 % by doporučilo MPZ známým).

Cíle	Opatření	Ukazatele	Termín	Náklady v tis. Kč
Z5.1. Zvyšovat atraktivitu muzea, inovovat způsoby prezentace	Z5.1.1.Pravidelně revidovat/inovovat programy, výstavní činnost, expozice, prohlídkové okruhy a další formy prezentace dle aktuálních trendů a poptávky návštěvníků	Nové prvky Jednoleté plány a programy	2024-2033	100
	Z5.1.2.Prověřit a rozšířit nabídku jednoduchých interaktivních prvků	Počet nových prvků	2025-2033	100
	Z5.1.3.Zapojit do expozic citlivě moderní technologie (zajímavý obsah přes QR kódy, audionahrávky, kvízy, zvukové a čichové prvky, virtuální/rozšířenou realitu apod.)	Počet nových prvků	2024-2033	500
	Z5.1.4.Zpracovat Interpretační plán MPZ dle certifikované metodiky	Zpracovaný plán	2024	120
	Z5.1.5.Realizovat opatření vyplývající z interpretačního plánu (např. cedule s popisy objektů a QR kódy, pracovní sešity, stavebnice, audionahrávky ve více jazycích, minihry, kvízy, navigační systém, interpretace krajiny)	Počet realizovaných opatření	2024-2028	500
	Z5.1.6.Vytvořit nadstavbovou nabídku pro návštěvníky (např. prohlídky s dětmi, zážitkové programy...)	Počet programů	2028-2033	200
Z5.2. Zkvalitňovat služby pro návštěvníky	Z5.2.1.Zlepšit služby pro cizojazyčné návštěvníky - interpretační prostředky, audioprůvodce a informační materiály v angličtině, příp. jiných jazycích - zvyšovat jazykové znalosti zaměstnanců	Počet prvků	2025-2033	1 500
	Z5.2.2.Připravit a realizovat projekt využití objektu Říhovny, Zubrnice čp. 27, pro zázemí návštěvníků a další potřeby MPZ	Připravený, příp. realizovaný projekt	2024-2031	viz opatření N7.1.1
	Z5.2.3.Pravidelně ověřovat úroveň služeb nabízených nájemci objektů (restaurace, prodejny), ve spolupráci s nimi informovat návštěvníky o jejich nabídce	Uspokojivá úroveň služeb partnerů v MPZ	2024-2033	0

	Z5.2.4.Vytvořit a realizovat projekt pro vytvoření parkovacích ploch	Parkovací plocha	2025	viz opatření 7.1.1
	Z5.2.5.Vytvořit odpočinkovou zónu pro návštěvníky u domu z Loubí i uvnitř něj	Realizovaný projekt	2025-2027	300
	Z5.2.6.Vytvořit efektivní systém organizace návštěvníckého provozu (stanovit nové okruhy a prohlídky na základě interpretačního plánu) a dle personálních možností	Počet nových prohlídkových okruhů	2025	50
	Z5.2.7.Informovat návštěvníky o možnostech dopravy, stravování, naučných stezkách a dalších užitečných informacích	Aktuální informace na webové stránce MPZ	2024-2033	0

6. Organizace, řízení, lidské zdroje

Globální cíl pilíře:

Zajistit dlouhodobě udržitelnou a efektivní organizaci lidských zdrojů a synergii v rámci NMvP k zabezpečení plynulého návštěvnického provozu MPZ i v všech oblastech odborné činnosti v návaznosti na stejnojmenný pilíř ve Strategii rozvoje Národního muzea v přírodě.

Ukazatele:

Zdravá míra fluktuace.

Systém vzdělávání zaměstnanců, počet školení zaměstnanců.

Hodnota:

Průměrná fluktuace zaměstnanců je 5-15 %.

Je zaveden systém vzdělávání, alespoň 2 školení pro zaměstnance ročně.

Cíle	Opatření	Ukazatele	Termín	Náklady v tis. Kč
Z6.1 Zvyšovat kompetence a odbornost zaměstnanců MPZ	Z6.1.1.Zvyšovat kompetence a kvalifikaci zaměstnanců MPZ prostřednictvím účastí na odborných i obecných školeních, jazykových kurzech apod. (v návaznosti na Strategii rozvoje NMvP, cíl V6.1)	Počet školení Počet proškolených zaměstnanců	2024-2033	100
	Z6.1.2.Efektivně komunikovat uvnitř MPZ a s NMVP potřeby v oblasti personální a v oblasti služeb	Zajištěné potřeby MPZ	2024-2033	0
Z6.2. Budovat vztahy, pocit sounáležitosti a vzájemné pomoci s místní komunitou	Z6.2.1.Zavést a realizovat dobrovolnický program	Počet dobrovolníků	2024-2033	100

7. Investice a provoz

Globální cíl pilíře:

Zajistit vybavenost a vhodné podmínky pro realizaci všech funkcí muzea.

Ukazatel:

Počet realizovaných investičních akcí a projektů.

Hodnota:

Realizace všech investičních akcí a projektů stanovených v této strategii.

Cíle	Opatření	Ukazatele	Termín	Náklady v tis. Kč
Z7.1. Realizovat hlavní investiční projekty	Z7.1.1.Realizovat významné investiční projekty související s paměťovou, vzdělávací a zážitkovou funkcí muzea (uvedené výše v pilířích 2-5) - Osazení stodoly ze Zadní Lhoty (viz opatření Z2.3.1) - Dokončit dům z Řehlovic čp. 27 (viz Z2.3.1) - Dokončit Mlýn Týniště čp. 28 (viz Z2.3.1) - Rekonstrukce objektu školy Zubrnice, čp. 26 (viz Z2.2.3) - Výkup nemovitosti Zubrnice čp.28 (viz Z2.3.2) - Projektová dokumentace a rekonstrukce Zubrnice čp. 28 (viz Z5.2.2) - Příprava a rekonstrukce Říhovny, výměnku, zahrady, čp. 27 (viz Z5.2.2.) - Příprava a realizace parkovacích ploch (viz Z5.2.4) - Zabezpečení EPZ a EZS (viz N7.4.2) - Energetické úspory (viz N7.2.2) Pro významné projekty zpracovat studie proveditelnosti	Realizované projekty Studie proveditelnosti		Odhad nákladů:
			2024	5 300
			2024	6 000
			2025	4 500
			2024-2028	15 000
			2024	8 000
			2024-2033	40 000
			2024-2033	40 000
			2025-2026	5 000
			2024-2033	19 000
			2024-2028	19 000
				Celkem cca 161,8 mil. Kč

	27.1.2.Připravit projekty pro opravu a rekonstrukci dalších objektů ve správě MPZ a s pomocí partnerů a vedení NMvP pro ně vyhledávat dotační příležitosti	Připravené, příp. realizované projekty	2024-2033	dle možností
	27.1.3.Naplnňovat schválený Plán rozvoje lokality pro stávající areály a objekty MPZ	Realizovaná opatření Naplněný plán	2024-2033	dle možností a projektů
Z7.2. Zajistit udržitelný rozvoj MPZ	27.2.1.V návaznosti na cíl N7.2 realizovat opatření zaměřená na udržitelnost, klimatickou a společenskou odpovědnost (např. energetické úspory, třídění a snižování odpadu, snižování uhlíkové stopy, odpovědná a lokální spotřeba, spolupráce s místní komunitou, koncepce udržitelnosti apod.)	Počet opatření	2024-2033	500
Z7.3. Zajistit materiální, technické vybavení a údržbu	27.3.1.Zajišťovat pravidelné opravy a údržbu provozních objektů MPZ	Udržované objekty	2024-2033	5 000
	27.3.2.Pořizovat a obnovovat strojní a technické vybavení, včetně audiotechniky a ICT (hardware a software) v návaznosti na aktivity NMvP (viz cíl N7.3)	Počet položek nového vybavení	2024-2033	1 500
Z7.4. Scelit území areálu MPZ	27.4.1.Průběžně řešit majetkoprávní vztahy s majiteli pozemků	Počet interakcí	2024-2033	0

4 Implementační část

Pro prvních pět let platnosti strategie je zpracován **Střednědobý plán na roky 2024-2033** v tabulkové příloze, který je podrobně popsán ve Strategii rozvoje Národního muzea v přírodě 2024-2033, kapitole Implementační část.

Evaluace strategie probíhá zejména prostřednictvím vyhodnocení každoročního **Akčního plánu**. Příprava Akčního plánu i **Zprávy o plnění Akčního plánu** je popsána v téže kapitole nadřazené Strategii rozvoje NMvP. MPZ se do přípravy i vyhodnocení zapojuje formou dodání potřebných informací a požadavků a na úrovni NMvP je zastoupeno ředitelkou.

Aktualizace a evaluace této strategie bude realizována ve stejném časovém období jako aktualizace a evaluace Strategie rozvoje Národního muzea v přírodě.

Na přípravě textů se podíleli pracovníci Národního muzea v přírodě:

Mgr. Radek Andonov; Mgr. Radek Bryol Ph.D.; Bc. Helena Cábová; Ing. Věra Cábová; Mgr. Lenka Drápalová; Ing. Milan Gesierich; Ing. Věra Kmoníčková; MgA. Karel Konopka; PhDr. Eva Kuminková, Ph.D.; Ing. Jindřich Ondruš; Ing. Jaroslav Polášek; Ing. Hana Skácalová; Mgr. Markéta Šimčíková; Ing. Petra Valíčková; Ph.D. a Vítězslav Zachrdla
a další pracovníci Národního muzea v přírodě

Pro přípravu analytických a strategických textů využilo Národní muzeum v přírodě poradenských služeb společnosti KROKEM s.r.o. / KREIA group a kol.:

MgA. Ing. Tereza Raabová; Ph.D. Mgr. Ondřej Špaček; Ing. Lenka Smékalová, Ph.D.; RNDr. Pavel Bednář, Ph.D.; Mgr. Bc. Libor Rosenzweig; PhDr. Pavel Douša, Ph.D. a další