Československé zemědělské muzeum a jeho stakeholdeři

Pavel Novák, NZM Kačina

Typologie stakeholderů

- Vnitřní – členové spolku, zaměstnanci, pobočky a přidružená muzea, správní výbor
- Vnější – správní výbor, návštěvníci, dodavatelé, finanční instituce, státní a samosprávné instituce, partneři, politické strany

Co chtějí stakeholdeři od muzea a co muzeum chce od nich

Vnitřní stakeholdeři

- Správní výbor chce, aby muzeum bezproblémově a efektivně fungovalo a naplňovalo své poslání
- Zaměstnanci chtějí co nejvyšší plat, stálou a smysluplnou práci a možnost kariérního růstu
- Vedoucí zaměstnanci navíc, aby jejich úsek fungoval a neměli problémy se správním výborem
- Členové muzea chtějí, aby muzeum plnilo své poslání a oni se mohli v muzeu podle svých možností seberealizovat
- Nájemci prostor mají zájem na co nejmenším stabilním nájmu a bezkonfliktních vztazích

Vnější stakeholdeři

- Správní výbor chce mít jistotu, že vysílající instituce vynakládá energii, prostředky aj. na správném místě a ve správný čas
- Návštěvníci chtějí toho v muzeu co nejvíce vidět, použít se, případně se pobavit
- Dodavatelé chtějí mít za své zboží/služby včas a řádně zaplaceno a mít jistotu pravidelných objednávek
- Finanční instituce chtějí mít jistotu, že činnost, na kterou přispěly, byla řádné vykonán a že tato činnost je v souladu s její strategií
- Věřitelé chtějí mít jistotu včasných a řádných splátek poskytnutých peněz
- Politické strany chtějí, aby muzeum fungovalo jako jejich (skrytý) propagační prostředek a naplňovalo část jejich poslání
- Berní správa chtěla, aby muzeum řádně a včas odvádělo daně, pokud možno co nejvyšší
- Partneři chtěli, aby muzeum vykonávalo činnosti související s jejich činností a oni se mohli na nich smysluplně podílet
- Státní instituce chtějí mít jistotu, že instituce, kterou podpořili, vyvíjí činnost, která je v souladu s jejich posláním a rozvíjí některou z agend, pro kterou nejsou vybaveny

Zaměstnanci

- Měsíční mzdy v polovině 20. let
- „Kurátoří“ rostlinné a živočišné výroby, poté i lesnictví, současně nižšími manažery spravující některou z poboček – plat 1000-1200 Kč měsíčně – odpovídá platu pomocného kancelářského úředníka, do roku 1935 nastoupalo na 2300-2600 Kč
- Kancelářský personál – 800-900 Kč – odpovídá platu horníka, v pol. 30. let zvýšeno na 1000
- Technický personál – 900 Kč – jako horník, v pol. 30. let zvýšeno na 1000
- Uklízečka 200 Kč, v pol. 30. let 300
- Kustodi – placeni od odsloužených hodin 12-20 Kč/hod, provoz jen v neděli a o svátcích

Závěr: vyšší zaměstnanci platy podprůměrné, nižší naopak nadprůměrné

- Jednatel (pouze J. Kazimour, ostatní zdarma, pouze hrazeny náklady služebních cest) 2000 Kč – méně jak středoškolský profesor
- ČsZM platilo svým zaměstnancům pojištění i různé drahotní, vánoční a jiné příplatky.

Možnosti kariérního růstu – velmi omezené až nulové pro velmi omezený počet zaměstnanců.

- U kurátorů časté i několikadenní služební cesty na pobočky, náklady hrazeny zpětně.

Členové muzea

- Několik typů členství a od nich se odvíjejících členských poplatků
- Zakladatelé 1000 Kč jednou pro vždy
- Zakládající 100 Kč ročně
- Přispívající 50 Kč ročně
- Činní 10 Kč ročně
- Čestní -
- Maximální počet členů cca 3500 na přelomu 20. a 30. let, tehdy i maximální příjmy z příspěvků 41 112 Kč. Za krize počet členů klesal, ale zčásti se zase do muzejních řad vrátili po krizi.

Co mohli členové od muzea za své peníze dostat:

- Členský časopis Věstník Československého zemědělského muzea zdarma
- Návštěvu expozic muzea zdarma
- Pro značnou část z nich bylo důležitější možnost se podílet na formování muzea prostřednictvím sbírek, která darovali muzeu, účastí na budování expozic aj.
- Příjemný pocit, že pomohli dobré věci.
- V prvých dvou-třech letech představovaly členské příspěvek významnou část financování činnosti muzea.

Pobočky muzea

- Veškeré členské příspěvky, subvence a dary se shromažďovaly na centrálním účtu ČsZM v Praze. Z něj byly přerozdělovány na jednotlivé pobočky, tj. členské příspěvky podle místa bydliště člena, dotace a dary podle konkrétního určení dotace či daru. Pobočky tak dostaly vše, co jim náleželo.
- U velkých zejména stavebních akcí dotovalo přídělem z centrálních fondů muzea pražské ústředí jednotlivé zemské pobočky. Na jejich využití a dodržování „rozpočtové kázně“ centrála přísně dohlížela. Předem nedohodnuté zahájení přípravných prací na stavbu mukačevského muzea v letech hospodářské krizi, které by vedlo k následné investici z pražských fondů, vedlo k ukončení činnosti ČsZM na Podkarpatské Rusi.
- Okresní pobočky podporovalo ústředí spíše jen morálně a metodicky. Finanční příspěvky byly ojedinělé a co do výše příspěvku nízké. V roce 1931 získala třicítka okresních muzeí celkovou dotaci 18 500 Kč.

Nájemci prostor

V Praze bez významu, ale v Brně významní a v Bratislavě klíčoví stakeholdeři. Tam z 29 sálů na expozice využito jen 14, převážná část zbytku se pronajímala.

- V Praze nejasná situace stavební firmy Nekvasil (realizuje stavbu nové budovy na Letné), která platí nájem a současně ji muzeum platí za provedené práce, Nekvasil vystupuje i jako významný inzerent. Vyvstává otázka průhlednosti vzájemných vazeb.

Politické strany

- Československé zemědělské muzeum spadalo výlučně do sféry vlivu agrární strany. Ta ovlivňovala činnost muzea prostřednictvím:
- Poslanců a senátorů za agrární stravu ve správním výboru muzea. Členů agrární strany mezi ostatními členy správního výboru a mezi zaměstnanci muzea
- Ústředním tajemníkem agrární strany, jenž byl po celé meziválečné období členem správního výboru (František Šeda, Rudolf Beran) Tajemníci bývali na schůzích správního výboru aktivní, od Berana pochází např. návrh na vybudování zemědělského Slavínu. Po určitá období prostřednictvím předsedy strany, jenž byl členem správního výboru muzea. (Antonín Švehla, Rudolf Beran).
- Kolektivním členstvím některých okresních organizací agrární strany ve spolku ČsZM (Velká Praha)
- Výrazně bylo ČsZM provázáno s dorostovou organizací agrární strany, v níž Josef Kazimour založil muzejní odbory, které suplovaly v dobách nedostatku depozitárních a výstavních prostor ČsZM. Okresní organizace dorostu byly kolektivními členy spolku ČsZM a v 30. letech měli i přímé zastoupení ve správním výboru muzea.

Správní výbor

- Vrcholný orgán řízení muzea nezávislý na zaměstnancích. Ti před ním mají maximální respekt.
- V čele předseda, místopředseda, jednatel, v 30. letech 2 jednatelé, členové, pokladník, revizoři účtů a revizoři sbírek
- Klíčový orgán pro získávání financí a morální i politické podpory činnosti muzea.
- Osobnost předsedy spíše reprezentativní, často nejvýše postavenou ve veřejném životě.
- Výkonnou moc měl v rukách jednatel kontrolovaný zbytkem správního výboru
- Ve správním výboru po zástupci přidružených spolků a poboček ČsZM
- Do roku 1923 předsedou Antonín Švehla (předseda Agrární strany, ministr, předseda vlády) , práce se ale osobně příliš neúčastnil, vždy ale pomocí svých podřízených dokázal muzeem navrženou záležitost podpořit a kladně vyřídit. Po něm Adolf Prokůpek (Předseda České zemědělské rady, po něm Ferdinand Klindera (ředitel Ústřední jednoty hospodářských družstev a po něm sekční šéf MZe Eduard Reich.)
- Jednatelem dr. Josef Kazimour, po něm dva jednatelé ing. Jan Frič a ing. Eduard Reich.
- Většina řadových členů správního výboru byla poslanci a senátory za agrární stranu. Vedle nich zde byli i čelní představitelé hospodářských institucí pod přímým vlivem Agrární strany jako byl předseda ÚJHD F. Klindera, generální ředitel Československých státních lesů a statků dr. Karel Šiman a jeho náměstek ing. Oskar Čermák, představitelé se zemědělstvím spojených peněžních ústavů aj. Jejich počet ve 30. letech postupně vzrůstal. Nepočetně byli zastoupeni i učitelé zemědělských škol případně výzkumných institucí. Velmi důležité bylo zastoupení zemských orgánů a samosprávy představované J. Crhou předsedou zemské výboru a bratislavských starostou V. Krnem. Místní samospráva v Praze na nabídku spolupráce nereagovala.

Návštěvníci

- Relativně malá skupina lidí čítající ročně kolem 4000 osob. Nutno ale vidět, že se provádělo pouze o nedělích a svátcích. Většinou šlo o hromadné výpravy studentů hospodářských škol, ale např. i vojáků. Teprve od roku 1935 v souvislosti s krizovými opatřeními se v rozpočtu muzea poprvé objevuje kolonka vstupné. Do té doby byl vstup zdarma. Tato návštěvnická politika byla součástí osvětové činnosti muzea a muzeum do jisté míry ušlý zisk refundovalo ministerstvo zemědělství dotací na provoz.

Dodavatelé, věřitelé, berní správa

- Muzeum mělo desítky různých dodavatelů materiálů a služeb. Jen výjimečně svoje dodavatele měnilo. Nikdy nezůstávalo nic dlužno a platilo řádně a včas své závazky. Až do závěru 50. let se obešlo muzeum bez půjček a i poté hrály půjčky v rozpočtu muzea marginální úlohu a muzeum je řádně a včas splácelo. To samé platí i o berní správě a správě sociálního pojištění.

Finanční instituce

- ČsZM mělo svoje jmění uloženo u následujících finančních a hospodářských institucí: Zemědělská záložna, Poštovní úřad šekový (4% poštovní poukázky) a Agrární banka. Výše uložených prostředků klesá od prvně do posledně jmenované instituce V roce 1924 se objevila další instituce a to Ústřední jednota hospodářských družstev, u níž si ČSZM uložilo více jak 13 milionů Kč z 15 milionů, které dostalo v předchozím roce jako dotaci od ministerstva zemědělství. Významnou položku financování činnosti muzea byly roční úroky z peněz uložených u těchto institucí, Tyto instituce krom Poštovního úřadu šekového se objevují pravidelně mezi inzerenty ve Věstníku ČsZM a mezi donory.
- Vstřícný vztah výše uvedených finančních a hospodářských institucí vyplýval z členství jejich předních úřadníků ve správním výboru ČsZM.

Státní, zemské a samosprávné instituce

- Klíčovou roli mezi finančními partnery ČsZM hrálo ministerstvo zemědělství. Od roku 1922 poskytovalo po celé meziválečné období ČsZM subvence, buď na provoz, nebo na výstavbu a zařízení nově vybudovaných muzejních budov. Jednalo se obvykle o statisícové částky, často dělené do celé řady titulů. Dotace 15 000 000 Kč, kterou prosadil M. Hodža, byla výjimečnou a byla účelově vázána na výstavbu bratislavské pobočky. Na ministerstvo zemědělství mělo ČsZM přístup prostřednictvím poslanců a senátorů za agrární stranu, v určitých obdobích i přímo na ministra.
- Jednatel Kazimour a jeho nástupci si udržovali dokonalý přehled o financích ministerstva, které měly podpořit určitou oblast zemědělství. Pro ní byly zřízeny speciální fondy. Příkladem může být fond na podporu šíření strojených hnojiv nebo na výstavbu meliorací a muzeum vždy dokázalo přijít s výstavním či jiným projektem, který umožňoval financování z těchto prostředků.
- Zemský výbor byl ve správním výboru ČsZM zastoupen jeho předsedou Jaroslavem Crhou, moravský zemský správní výbor přísedícím Viktorem Stoupalem. Význam zemských institucí výrazně vzrostl za německé okupace, kdy podpořili řadu drobných výstavních projektů,.
- Samosprávné orgány stály mimo dosah ČsZM. Pozvánka na valné hromady byla pravidelně zasílána pražské samosprávě, ta je však ignorovala.

Inzerenti

- Věstník ČsZM si vytvořil ustálený soubor inzerentů, Jednalo se především o banky a to nejenom o ty, u nichž mělo ČsZM uloženy peníze, ale např. i Zemská banka pro Čechy, Pražská úvěrní banka, Moravská banka, Anglo-pražská úvěrní banka aj. Z dalších institucí inzerovaly ve Věstníku např. Pojišťovky – Slávia, Rolnická vzájemná pojišťovna, z dalších institucí a firem pak Ústřední jednota hospodářských společenstev, Společnost rpo zpeněžení lihu, ze soukromých firem např. Rudolf Bächer Roudnice, ČKD Praha či Sigmund pumpy Lutín. Celkem inzerovalo ve Věstníku do vypuknutí války 42 inzerentů.
- Charakteristické je, alespoň u institucí provázaných s agrární stranou, že jejich příspěvek bývá výrazně vyšší, než odpovídal velikosti inzerátu. Šlo zde o skrytou podporu ČsZM a vlastní inzerce byla až druhořadou. U Agrární banky je příspěvek na inzerci stabilně 999 Kč, což zřejmě odpovídá výši dispozičního oprávnění úředníka povolujícího inzerci ve Věstníku.

Partneři

- Od partnerů se neočekával finanční přínos, ale odborná spolupráce, metodický přínos a obecně kontakty. O šíři partnerů ČsZM vypovídají zápisy z valných hromad. Běžná byla účast dvou stovek partnerů, celkem za meziválečné období se vystřídalo asi 450 osob z cca 320 institucí a organizací. Valné hromady se musely konat v přednáškovém sále České zemědělské rady, později v Domě agrární osvěty. Naprostá většina institucí a organizací vysílala na valnou hromadu své přední činovníky. Typologicky můžeme účastníky valných hromad rozdělit na několik skupin. Tou první je odborná veřejnost ve vlastním slova smyslu, tj. zástupci výzkumných ústavů, stanic a vysokých škol. Valné hromady se běžně účastnili rektoři technických a zemědělských vysokých škol, děkani jejich jednotlivých fakult, přednostové výzkumných ústavů, obecně profesoři, méně již docenti. Dále zde pravidelně byli zástupci zemědělských odborných a odborových organizací jako byli bramboráři, chmelaři, řepaři, republikánští učitelé aj. Nechyběli zástupci bank, hospodářských institucí ani poslanci a senátoři. Účastnili se i zástupci tisku, především zemědělského. Své zástupce vyslala i některá muzea především muzeum technické a národopisné, některá muzea místní i národopisná společnost. Zde byly navazovány prvotní kontakty, z nichž posléze vznikaly sbírkotvorné a instalační programy jednotlivých oddělení ČsZM.

Stakeholder management

- Jednání se stakeholdery představovalo jednu z nejvýznamnějších činností muzea. Pokud by tuto práci muzeum nezvládlo a nezískalo potřebné finanční prostředky, pak by nemohlo realizovat sbírkotvornou ani prezentační činnost.
- Své stakeholdery muzeum studovalo. Dokladem je Anketa o zemědělském muzejnictví z 30. let, kde dostaly jednotlivé zájmové skupiny možnost se vyjádřit, jaké mají požadavky na činnost ČsZM. Zásluhou E. Reicha se ČsZM zapojilo i do mezinárodních struktur zemědělských paměťových institucí a zde získávalo pro svou činnost řadu zajímavých podnětů.
- Zatímco sbírkotvorné a prezentační aspekty činnosti CsZM se již přežily a dnes již nemá smysl je aplikovat, práce meziválečného muzea se stakeholdery může být pro jeho nástupce dodnes vzorem a to i přesto, že společenské podmínky se výrazně změnily.

Děkuji za pozornost