



**Muzeum
města
Prahy**

Koncepce rozvoje příspěvkové organizace na období 2023 – 2028

RNDr. Ing. Ivo Macek

11. května 2022

Muzeum města Prahy (dále MMP) je v současnosti jedinou muzejní institucí v České republice, která se zabývá dějinami našeho hlavního města a spravuje sbírky s více než milionem předmětů, které jsou s jejími dějinami neodmyslitelně spojeny. MMP se v současnosti nachází asi v nejtěžším období za svoji novodobou historii a následujících 2 roky budou definovat směřování celého muzea na desítky let dopředu. Proto je nutné přistupovat k blížícím se novým výzvám v podobě přebírání nových objektů, definování jejich účelů a obsahů velmi zodpovědně. Dle mého názoru by se mělo muzeum v následujících letech proměnit v sebevědomou instituci, která bude respektována jak na území Prahy a v zahraničí, tak také vyhledávána návštěvníky, pro které bude atraktivním místem, ve kterém chtějí opakovaně trávit svůj volný čas.

Aby se tyto plány a vize naplnily, je nutná zásadní změna fungování celé instituce, která posune MMP dopředu a naplno využije její potenciál v obrovské konkurenci, která kolem ní za poslední roky vyrostla. Pokud bych měl v současnosti připodobnit MMP lidské povaze, tak na mě působí jako velmi zakřiknutá osoba bez charismatu a identity.

Na následujících stránkách se budu snažit nastínit oblasti, ve kterých si myslím, že má MMP rezervy a kde bude nutné výrazněji přidat. Zároveň bych rád podotkl, že jakožto externista nejsem detailně seznámen s fungováním celé instituce natolik, abych mohl být ve svých názorech příliš konkrétní. Mé úvahy vycházejí z informací z veřejně přístupných zdrojů (Koncepte rozvoje příspěvkové organizace MMP pro léta 2021 – 2025, Výroční zprávy MMP, Registr smluv, Hlídač státu, iKatastr, Tenderarena) a z vlastních zkušeností z více než 10 leté praxe v muzejním prostředí.

Sbírky

Muzeum bez sbírek není muzeum. To, v jakém stavu jsou sbírkové předměty a v jakých prostorách jsou uloženy, vypovídá nejlépe o vedení dané instituce. V rámci MMP je dle mého názoru děláno maximum pro sbírky a dle toho také vypadají. Jsou uloženy v nových depozitárních prostorách a je o ně náležitě postaráno. Za tuto skutečnost patří současné ředitelce paní Dr. Strnadové obrovské poděkování, protože toto bohužel není standardem a problémy spojené s uložením sbírkových předmětů v nevyhovujících podmínkách jsou muzejním evergreenem. Co je nutné do budoucna vyřešit je další prostor pro uložení sbírek v rámci rostoucích se fondů především z pohledu archeologické sbírky. Případné převzetí všech předmětů, které MMP náleží by se tento fond rozrostl o několik milionů nových přírůstků, které již ve stávajících prostorách uložit nepůjde.

Ze zjištěných informací vyplývá, že sbírky a jejich metadata jsou uchovávány v komerčním řešení firmy Axiell (dříve Musoft) a to programu Musaion. Toto řešení se samozřejmě nabízí, ale zároveň je potřeba detailněji podrobit kritice vyjednané finanční podmínky pro licenční provoz. Z vlastní zkušenosti vím, že dané řešení není nejlevnější a v některých muzeích se k tomuto řešení z těchto důvodů zatím nepřiklonilo. Jsou dostupné různé alternativy, ale samozřejmě záleží, jak se s daným softwarem pracuje a pro jaký účel se využívá, jelikož jeho možnosti jsou širší než jen databázové. Například mi zde chybí prezentační vrstva, kterou by mohl návštěvník v online prostoru navštívit a prolistovat si fotografie sbírkových předmětů a přečíst si k nim základní informace. Národní agregátor portál www.esbirky.cz slouží i pro MMP, avšak k dnešnímu dni 11. 5. 2022 má MMP nahráno pouze 554 předmětů, přičemž u předmětů z Archeologické sbírky zcela chybí fotodokumentace. Z toho lze usuzovat, že je nutné se v rámci práce se sbírkou výrazněji zaměřit na digitalizaci jednotlivých předmětů. V 21. století už nestačí mít předměty pouze uloženy v krabicích na policích v depozitáři, ale platí, že sbírka,

3
která není vidět – neexistuje. Proto je celosvětovým trendem digitalizovat a zpřístupňovat předměty pro odborníky i laiky z celého světa. Nehledě na to, že řádná fotodokumentace chrání i předmět před jeho zcizením.

V rámci získání finančních prostředků lze využít program Digitalizace kulturního obsahu, který spadá do Národního plánu obnovy v rámci Ministerstva kultury ČR (dále MKČR). Zde je k dispozici 385 mil. Kč, které budou rozděleny mezi cca 150 projektů. Důležité je poznamenat, že toto řešení je navrhované v *Koncepci rozvoje příspěvkové organizace pro léta 2021 – 2025*, ale je nutné zároveň podotknout, že finance se nemohou využít na mzdové prostředky a jsou to pouze investiční peníze na nákupy a vybavení digitalizačních pracovišť, což nemusí být řešením, jelikož většinou jsou problémem lidské kapacity. Zároveň je zde skutečnost, že DPH si hradí instituce ze svých prostředků, což může být velká finanční zátěž. Nicméně digitalizovat 2D předměty lze outsourcingem anebo po určitém zaškolení i externími zaměstnanci např. studenty na DPP/DPČ. Digitalizace 3D objektů je složitější a vyžaduje širší technické zázemí a odpovídající zkušenosti.

V rámci zlepšení prezentačního potenciálu sbírek na webových stránkách MMP bych se zaměřil například na to, aby nebyly rozděleny dle standardních názvů, pod kterými jsou vedeny na MKČR, ale snažil bych se je rozdělit do jednotlivých skupin, které jsou více srozumitelné pro běžné návštěvníky. Tedy nikoliv mít odkaz na Historické sbírky (zde si většina běžných lidí nedokáže představit, co vše do toho spadá), ale dělil bych je například na: kostýmy, sklo, fotografie, malby atd. Toto rozdělení tam je, ale až v další úrovni webu (3!). Toto rozdělení bych používal standardně při komunikacích s veřejností tedy sbírka skla, sbírka maleb, sbírka fotografií. Je to malý detail, ale kurátor fungující celý život v muzeu je navyklý používat pro svoji sbírku většinou oficiální označení, které laikům nic nemusí říkat.

Ohledně nových akvizic bych se zaměřoval na nákupy předmětů, sbírek či jejich částí, které mají vysokou výpovědní a dokumentační hodnotu anebo hrozí, že by se mohli dostat do zahraničí a tím se nadobro ztratit z České republiky.

Zároveň bych se zasadil o to, aby se zesílila dokumentace současnosti, jelikož MMP není jen institucí na studium minulosti, ale i dnes se může na území Prahy dít událost, která si zaslouží o dokumentaci a archivaci. To je jedna z cest, kterou bych do budoucna intenzivně podporoval, aby nám budoucí historie neprotekla mezi prsty.

Nemohu opomenout i zintenzivnění spolupráce se zahraničím z pohledu partnerství s muzei hlavních měst v Evropě a světě. Nejsem zastáncem toho, že si vše musíme vytrpět v naší české kotlině a na vše si přijít sami. Z mé zkušenosti vím, že sdílení zkušeností a znalostí s dalšími světovými muzei je klíčem k dalšímu rozvoji instituce a vyvarování se chyb, které před námi již někdo prožil.

Co je ovšem téměř neodpuštělné je, že MMP nemá jasně definované TOP předměty. Naprosto zde chybí soupis nějakých 5 - 10 předmětů, které by byly celebritami celého muzea. Pracovalo by se s nimi dlouhodobě v rámci propagace (merchandising), ale také samozřejmě v rámci jednotlivých výstav/expozic. Vyjma Langweilova modelu Prahy jsem nenašel nikde ani zmínku o dalším top exponátu, a to je ohromná škoda. To je dle mého jedním z hlavních důvodů, proč je muzeum navenek tak nečitelné a nenápadné.

Objekty přístupné veřejnosti

Hlavní budova

Z mého pohledu je hlavní budova srdcem celého MMP a jeho výkladní skříň. Navzdory dalším objektům, které přibýly pod jeho správu musí být tato budova propagačně a mediálně vystavěna tak, že „když se řekne MMP“, tak se všem vybaví tato budova. Aby se tak stalo, je nutné velmi zodpovědně přistoupit k tvorbě nových stálých expozic viz kapitola Expozice a vtisknout budově nezaměnitelnou a srozumitelnou identitu. Osobně by se mi líbilo započít jednání s MČ Praha 8 ohledně zeleně, která se nachází přímo před budovou. Myslím, že i zde je prostor pro výraznější revitalizaci, která by byla vhodná k připravovanému znovuootevření budovy.

Palác Desfours

Účel využití této budovy musí být silně zohledněn v kontextu velkolepého projektu v jeho těsné blízkosti, a to přestavbou Masarykova nádraží a jeho okolí. Projekt *Masaryčka spojuje* bude natolik dominantní, že nelze vymýšlet účel využití rohové vícepodlažní historické budovy bez širší znalosti podoby, kterou bude mít za pár let její okolí. Využití prostor musí zapadat do celkového místa i v kontextu jeho nabídky služeb pro veřejnost. Nemluvě o v budoucnosti zbudovanému Železničním muzeu naproti přes koleje.

A využití jako depozitáře? Dle mého to není příliš šťastné řešení. Kolem depozitářů je vždy velký pohyb materiálů, osob, prachu a dopravy. Z vlastních zkušeností vím, jaký je rozdíl mezi situací mít depozitář v historickém centru Prahy s velmi složitou dostupností, parkováním a naopak depozitářem na jejím okraji například v nově postavené nebo zrekonstruované budově. Už jen v případě mimořádné události (povodně, požár, teroristický útok – blízkost nádraží) je samotné umístění v centru výraznou komplikací v případě rychlé nutnosti evakuace sbírkových předmětů. Není proto divu, že většina zahraničních muzeí se se svými depozitáři uchylují na okraje měst. Důvodem je bezpečnost a snadnější obslužnost. A ačkoliv jsem si vědom nedostatečného prostoru pro archeologické sbírky, tak bych osobně tento palác jako depozitář neviděl a velmi bych se tohoto případného řešení z dlouhodobého hlediska bál.

Vzhledem k velkému oživení okolí budovy díky projektu *Masaryčka spojuje* si zde dokáží představit zázemí pro zaměstnance MMP, zcela jistě prostory pro komerční pronájem a prostory, které by se svojí náplní a účelem odlišily od Hlavní budovy MMP. V rámci nápadů bych si dokázal představit vybudované prostory využít jako **interaktivní muzejní palác**, který by byl zaměřen převážně na rodiny s dětmi a který by umožňoval zábavnou a hravou formou zažít a pocítit muzeum na vlastní kůži. Jedině tímto jiným konceptem může daná budova přitáhnout návštěvníky. Rozdělovat část expozic do Hlavní budovy s pokračováním do druhé není šťastné a zkušenosti z podobného řešení Historické a Nové budovy Národního muzea můj názor jen potvrzují. Lidé nechtějí přebíhat do jiné budovy a hledat pokračování. Budova musí mít svůj jiný originální koncept a vlastní identitu samozřejmě včetně webových stránek!

Clam-Gallasův palác

Stejně jako v případě paláce Desfours i zde bych se zasadil o to, aby daná budova měla svoji vlastní identitu včetně webových stránek. Snaha všechny objekty sloučit pod hlavičku MMP na jedny stránky je matoucí a komplikuje to možnost pro rozvoj a propagaci daných objektů. Opět zkušenost z Národního muzea, které má v současnosti 16 objektů přístupných veřejnosti pod jednou hlavičkou mě utvrzuje, že toto není cesta. Naopak cestou je nechat dané objekty

žít vlastní identitou a historií. Samozřejmě propojení s MMP je nutné, ale nemělo by být tím nejdůležitějším. Pokud někdo bude chtít navštívit Clam-Gallasův palác, tak je velmi malá pravděpodobnost, že bude poučen o tom, že palác spadá pod MMP. Nehledě na zahraniční či mimopražské turisty.

Co se týče obsahu, tak dle mých posledních informací by měla být budova částečně provozována zřizovatelem včetně pronájmu prostor pro restauraci, ostrahy atd. Pokud je to tak, na MMP zbývá obsahová náplň prostor. Zde naprosto souhlasím s držením konceptu Centra pražského baroka a využití prostor pro expozici historie celého paláce včetně rodu Gallasů. Palác si navíc může dovolit, aby v tomto směru fungoval i jako „zámek“. Zároveň bych určitou část malebných prostor vyčlenil pro komerční účely. Bez detailnější znalosti sbírkových předmětů a uvažovaného konceptu však nejsem schopen se blíže vyjádřit k obsahu jednotlivých celků.

Expozice - „Kvalita je víc než kvantita“

Před MMP je v následujících letech obrovský úkol a to vybudovat nové stálé expozice především do Hlavní budovy, do Clam-Gallasova paláce a paláce Desfours. Příprava takového úkolu, který na dlouhé roky bude definovat muzeum je natolik závažná a odpovědná, že je k ní nutno přistupovat s maximální péčí. Expozice a výstavy vnímám v rámci muzeí jako produkt - výrobek, který muzeum vyrábí a prodává návštěvníkům. Čím lepší produkt je, tím více návštěvníků jej navštěvuje a muzeu rostou příjmy. Tato přímá úměra není bohužel vždy jasná. Pokud mají vzniknout moderní expozice, které budou konkurenceschopné v rámci Prahy a i České republiky, tak je nutné se spojit s externími lidmi z kreativního průmyslu. Tito lidé by měli být přítomni už v počátcích, aby se odchytili chyby již na začátku. Bohužel není možné k něčemu takovému přistupovat tak, že vznikne odborný scénář, vybere se architekt a realizuje se stavba. Tento způsob může fungovat u menších výstav, ale nikoliv u stálých expozic, které zde budou možná desítky let a budou muset odolávat „zubu času“ a kritice. Jako zásadní vidím povinnost respektovat historické prostory do kterých se expozice budují, dále „méně je více“ a lidé se dnes nechtějí ztrácet v ohromném množství nic neříkajících předmětů, popisů a množství textu. Dnešní doba je zkrátka jiná a osobně zastávám názor, že expozice a výstavy se dělají z 99 % pro laickou veřejnost, a nikoliv pro naše kolegy z univerzit, muzeí anebo ústavů akademie věd. Pro odborníky máme depozitáře a archivy, které jim jsou a vždy budou k dispozici. Ale expozice musí splňovat nejmodernější standardy na interpretaci, design, osvětlení a scénografii. Musíte dát lidem to, co chtějí, a to kvůli čemu se budou rádi zase vracet. Jinak v konkurenci ostatních volnočasových aktivit není šance uspět.

Z pohledů témat se budu snažit podporovat multioborové záměry. Musíme opravdu stále dělat expozice a výstavy monotematické? Musí výstavy a expozice kopírovat skladbu sbírek pouze daného muzea? Musí všechny výstavy být na stejný princip měnící se pouze změnou grafiky nebo architekta? Samozřejmě, že nemusí. Bolí to, je to náročnější ale nemusí.

Současné již hotové náměty expozic bych proto podrobil revizi a zasadil se o to, aby témata a hlavně výsledné provedení odpovídalo 21. století. Pro jejich realizaci bych využil svých zkušeností s vedením největšího expozičního projektu České republiky – stálé přírodovědecké expozice Národního muzea. Situace ohledně expozic do Clam-Gallasova paláce a do Hlavní budovy je více než kritická. Osobně odhaduji zpoždění minimálně na 1 – 2 roky, které je nutno rychle dohnat a celý proces bude vyžadovat krizový management.

Z pohledu krátkodobějších výstavních projektů bych zavedl mechanismus sběru námětů od jednotlivých kurátorů, které by se každoročně vyhodnocovali a ti nejlepší by byli finančně

odměnění. Zároveň pokud se mají vytvářet kvalitní výstavy, tak je zásadní, aby na jejich přípravu byl čas. Toho lze docílit definováním neměnného výstavního plánu na období minimálně 2 – 3 roky dopředu, aby byla jistota a MMP bylo důvěryhodným partnerem pro externí dodavatele.

Zaměstnanci

Dle výroční zprávy pracovalo v MMP k 31. 12. 2021 celkem 117 osob. Přičemž 78 z nich jsou ženy a 39 muži. Průměrný věk zaměstnanců byl 50 let. Z těchto kusých dat vyplývá, že muzeum personálně stárne. To, v jakých pozicích je situace nejkritičtější by potřebovalo detailnější analýzu. Nicméně přijímání nové mladé generace by mělo být standardem a je tedy nutné identifikovat problém. Osvědčeným řešením je úzká spolupráce s fakultami z řad odborných pracovníků a přivádění nových nadějných studentů do muzea. Celkově by mělo být ideálně muzeum vyvážené jednotlivými věkovými kategoriemi, aby docházelo k zachování kontinuity u správy sbírek, předávání zkušeností a udržování mladé „drzé“ energie, která je v muzeu více než nutná.

Zdravý růst a neustálá práce se zaměstnanci již není jen písni z korporátních institucí, ale vzhledem ke generačním obměnám (generace Y, Z) je nutné tuto dynamiku převádět i do státních institucí. Proto bych zavedl možnosti podpory zvyšování kvalifikace zaměstnanců ve svých oborech, vzdělávací kurzy, kurzy komunikačních dovedností, kurzy cizích jazyků, zlepšování prezentačních schopností a workshopy spojené s tématy správné interpretace informací. Jako zdroj financování lze využít například program MKČR financovaný z Národního plánu obnovy. Samozřejmostí je také podpora stáží pro zaměstnance a v neposlední řadě zavedení transparentního odměňovacího systému na základě měřitelných vědeckých (tvrdých) a nevědeckých (měkkých) výstupů.

Provoz

Odebrání městských věží, které generovali nebývale vysoké příjmy (v roce 2019 ve výši 136 mil. Kč, což bylo téměř 90 % veškerých příjmů) a pandemie nemoci Covid-19 v kontextu neotevřené Hlavní budovy přivádí MMP na další minimálně 2 roky do velmi těžké finanční situace. Zároveň musí ve velmi krátké době dojít k nutné transformaci vnitřních mechanismů a myšlení, aby bylo MMP připraveno dát větší důraz na výnosy z prodeje vstupenek do objektů s expozicemi a výstavami a samozřejmě silnější orientace na komerční pronájmy. Na základě toho bych usiloval o zřízení obchodního oddělení, které by mělo ve své gesci mimo jiné i aktivní nabízení prostor určených k pronájmu a správu eventů. Zároveň je z mého pohledu nutné zadat externí finanční audit, aby mohly být nalezeny potencionální rezervy, které by se mohly za ideálního stavu využít na zlehčení dopadů tohoto přechodného období, kdy MMP v zásadě nebude generovat žádné příjmy ze vstupného. Ovšem je nutné jedním dechem dodat, že současná situace nepůjde zvládnout bez silné finanční podpory zřizovatele.

Z hlediska provozu pro mě bylo velmi překvapivé zrušení ICT oddělení v době, kdy před MMP stojí aktivování provozu několika budov (minimálně Hlavní budova a Clam-Gallasův palác). Jsem si vědom, že zrušení bylo z důvodu finančních úspor, ale bez tohoto interního oddělení si nedovedu vůbec představit provoz těchto objektů včetně zprovoznění expozic. IT podpora se může opírat o outsourcing, ale nikoliv ze 100 %. Z pohledu běžného fungování instituce je vzhledem k diverzitě a roztržitosti jednotlivých objektů MMP nutná digitalizace vnitřní agendy, aby chod a provoz byl co nejjednodušší a byrokraticky nenáročný především pro odborné zaměstnance, jejichž úloha v muzeu je jiná.

Při uvažování blížících se investičních akcí, které předpokládám ve výši mnoha desítek milionů na tvorbu expozic včetně stavebních rekonstrukcí (palác Desfours) si opět nedovedu představit tuto činnost bez vnitřního stavebního, investičního a právního oddělení. Myslím, že si MMP v současnosti ani neuvědomuje, co se na ně řítí.

Marketingová strategie

Často se říká, hlavně v muzejních kruzích, že muzea jsou tu pro všechny a že se vlastně nejde zaměřit na jednu konkrétní skupinu návštěvníků. Není to pravda. Ano, muzea jsou zde pro všechny, ale v případě marketingové strategie nemůžete cílit na všechny. Z mého pohledu je ideální cílit primárně na rodiny s dětmi. Tomu musí být přizpůsobeno vše, ale začíná to od expozic a výstav tedy nabídky produktů. Pokud vytvoříte prostor, který je zajímavý pro rodiny s dětmi, tak máte vyhráno. Tohle by byl můj cíl v případě nových expozic. Není na místě obava, že půjde o infantilní podání složitějších termínů nebo historických souvislostí. Děti tyto věci moc nezajímají a pro tento účel slouží jiné komunikační kanály. Pro děti je důležitý prostor, „wow“ efekty a možnost v něm trávit čas a bavit se.

Nedílnou součástí marketingové strategie je všeobecné posilování brandu, které může probíhat kromě standardní outdoor i indoor kampaní i tvorbou AV obsahu, kterým se živí sociální sítě (ideální pro muzea je Instagram, Facebook a v případě aktivních kurátorů si dokáží představit i TikTok). Nové webové stránky jsou graficky odlehčenější, ale přílišná vrstevnatost jim škodí a člověk tam velmi těžko hledá, co potřebuje. Zde by bylo nutné stránky zjednodušit a začít již teď s přípravou sebevědomé nabídky merchandisingu pro eshop a obchody v souvislosti s otevřením Hlavním budovy a Clam-Gallasova paláce.

Také si myslím, že by si zasloužila zesílit snaha dostávat odborné pracovníky do mediálního prostoru ve kterém by mohly hovořit o své práci nebo reagovat na nějaká aktuální společenská témata. Veřejnoprávní televize a rozhlas mnohdy trpí nedostatkem témat a v rámci kultury mají muzea vždy dveře otevřené. S tím jde ruku v ruce i nutnost kurátory mediálně školit a připravovat na výstupy, aby výstupy odpovídali směřování muzea a působili atraktivně na diváky.

Dle výzkumu Českého statistického úřadu z roku 2018 žije na území Prahy pouze 51 % rodáků. To znamená, že každý druhý občan žijící na území hlavního města se do Prahy přistěhoval a pochází odjinud. I zde vidím obrovský potenciál pro MMP, které by se mělo zaměřit na tuto skupinu lidí a ukázat jim historii města ve kterém žijí. Práce s poučenou veřejností je také důležitá a musí být zachována, ale je potřeba pracovat i se skupinou, která o historii Prahy vůbec nic neví anebo jen velmi málo. Cílem by tak mělo být, aby bylo MMP atraktivní i pro mladou generaci (25+), aby se zajímala o historii Prahy a upevnila se tím tak vazba mezi nimi a jejich městem.

Zároveň v souvislosti s novým otevřením Historické budovy se přímo vybízí možnost vyhledání nových sponzorů a generálního partnera. Příležitost být u otevření se už nebude opakovat a větší mediální pozornost je potřeba maximálně využít a nepodcenit ji. To jde však ruku v ruce i s nabídkou, kterou partnerům dáte a zde je potřeba výrazně přidat a umožnit nadstandardní služby pro sponzory a jejich partnery (např. možnosti organizování společenských akcí v objektech, vernisáže v předstihu než pro všeobecnou veřejnost, možnost navštívit prostory, které nejsou běžně zpřístupněny veřejnosti atd.)

Závěr

V celé koncepci jsem se snažil nastínit směr, kterým by se dle mého mělo MMP vydat. K tomu, aby bylo sebevědomou a atraktivní institucí však vede složitá a trnitá cesta na několik let, ale cíl je myslím jasný. Výrazně zapracovat na prezentačních a interpretačních výstupech a celé instituci dát odlehčenější vzhled, který bude atraktivní a svěží pro mladou generaci a zároveň důstojný pro návštěvníky, kteří očekávají odbornější a hloubavější zážitky. To, že se toho dá dosáhnout není jen prázdná fráze, ale důkazem toho mohou být nové přírodovědecké expozice Národního muzea, které byly v tomto duchu připravovány. Dle nadšených reakcí jak široké veřejnosti, která jde ruku v ruce s ohromnou návštěvností, tak i chvály ze strany odborníků svědčí o tom, že se nám to povedlo.

Úplným závěrem bych chtěl říci, že si paní Dr. Strnadové vážím a s respektem hledím na cestu jakou s MMP za ty roky urazila. Po odborné stránce dle mého není příliš co vytknout. Proto v případě, že bych vybrán v rámci výběrového řízení, tak bych velmi uvítal, pokud by paní Dr. Strnadová chtěla i nadále v MMP zůstat.

