

Galerie hlavního města Prahy, příspěvková organizace

KONCEPCE ROZVOJE A ŘÍZENÍ NA LÉTA 2013 – 2017

Mgr. Eva Balaščíková

V Ústí nad Labem 28.8.2012

Pro zhodnocení stávajícího stavu instituce byly použity následující materiály:

- Zřizovací listina Galerie hlavního města Prahy, úplné znění ze dne 7.11.2011
- Výroční zprávy za roky 2009 – 2011
- Rozbor hospodaření za rok 2011 a Zápis z projednání rozboru hospodaření za rok 2011
- Komentář k rozpočtu GHMP na rok 2012
- internetové stránky GHMP: www.ghmp.cz

KONCEPCE ROZVOJE A ŘÍZENÍ GHMP NA LÉTA 2013 - 2017

OBSAH

LEGISLATIVNÍ RÁMEC DOTÝKAJÍCÍ SE SPRÁVY A ŘÍZENÍ INSTITUCE GALERIJNÍHO TYPU	3
Hlavní obecné legislativní normy	
Výběr oborových norem	
<u>ZHODNOCENÍ ČINNOSTI</u>	3
NAKLÁDÁNÍ SE SBÍRKAMI	3
Struktura sbírek	
Charakteristika sbírkového fondu	
Rozšiřování sbírkového fondu	
Posouzení z hlediska naplňování sbírkotvorného programu	
Péče o sbírky	
Odborná údržba sbírkového fondu (restaurování)	
Zajištění vhodných klimatických podmínek	
Stav a kvalita depozitárních prostor	
Zpracování evidence sbírek a odborná inventarizace sbírek	
Harmonogram inventarizací sbírek	
PREZENTACE VÝSTUPŮ ODBORNÉ ČINNOSTI SMĚREM K VEŘEJNOSTI	6
Výstavní činnost	
Stálé expozice	
Plánované expoziční projekty	
Zabezpečení návštěvnického servisu	
EKONOMICKÉ ZABEZPEČENÍ ORGANIZACE	7
Analýza hospodaření GHMP za období 2009 – 2011	
Vývoj hospodaření v letech 2009 - 2011	
Plán pro rok 2012 – porovnání s předchozími lety, vnitřní struktura rozpočtu	
Vývoj tržeb – hlavní a doplňková činnost	
Osobní náklady – porovnání s předchozími lety	
Hospodaření s fondy	
Zhodnocení plánu pro rok 2012	
Investiční akce – vybrané akce většího rozsahu	
PERSONÁLNÍ ZAJIŠTĚNÍ	11
<u>NÁVRH KONCEPČNÍCH KROKŮ PRO OBDOBÍ 2013 – 2017</u>	12
Ekonomické zabezpečení	
Personální zajištění	
Nakládání se sbírkovým fondem	
Dlouhodobá expoziční činnost	
Komunikace s veřejností, nové formy prezentace, rozšíření edukačních programů	
Závěr	

LEGISLATIVNÍ RÁMEC DOTÝKAJÍCÍ SE SPRÁVY A ŘÍZENÍ INSTITUCE GALERIJNÍHO TYPU

Galerie hlavního města Prahy má právní formu příspěvkové organizace zřízené Hlavním městem Prahou.

Hlavní obecné legislativní normy

Ve své činnosti se GHMP řídí zejména legislativou upravující činnost a hospodaření krajských samospráv (zejména zákon č. 250/2000 Sb., o rozpočtových pravidlech územních rozpočtů v platném znění), obecně platnou legislativou České republiky (např. zákon č. 563/1991 Sb., o účetnictví v platném znění, nebo zákon 137/2006 Sb., o veřejných zakázkách v platném znění) a speciálními normami vztahujícími se k instituci jako ke sbírkotvorné organizaci.

Dále se instituce řídí zřizovací listinou vydanou zřizovatelem, vnitřními normami zřizovatele (směrnice, metodické pokyny atd.) dotýkajícími se činnosti organizace a interními vnitřními normami jako je zejména organizační řád, sbírkotvorné programy instituce, dlouhodobý plán inventarizací sbírek, krizový plán, vnitřní platový předpis, interní směrnice, příkazy ředitele atd. Vnitřní normy organizace nebyly pro zpracování tohoto materiálu k dispozici.

Výběr oborových norem – zákony, vyhlášky a metodické pokyny Ministerstva kultury ČR

Zákon č. 122/2000 Sb., o ochraně sbírek muzejní povahy v platném znění

- hlavní zákonná úprava pro činnost instituce muzejního typu

Vyhláška MK č. 275/2000 sb., kterou se provádí zákon č. 122/2000 Sb. v platném znění

Metodické pokyny MK ČR – např.:

- MP č.j. 53/2001 k zajišťování správy, evidence a ochrany sbírek muzejní povahy
- MP č.j. 14.639/2002 k provádění některých činností souvisejících s tvorbou sbírek, péčí o sbírky a vývozem sbírkových předmětů do zahraničí
- MP č.j. 10012/2010 OMG k ochraně sbírek muzejní povahy a sbírkových předmětů před krádežemi, vloupáními a požárem
- MP č.j. MK-S 14136/2011 OMG k provedení vyhlášky MF č. 270/2010 Sb. o inventarizaci majetku a závazků

Zákon č. 20/1987 Sb. o státní památkové péči v platném znění

- podstatný v případě prohlášených kulturních památek (ve správě galerie jsou zapsané jak nemovité tak movité kulturní památky)

ZHODNOCENÍ ČINNOSTI

NAKLÁDÁNÍ SE SBÍRKAMI

Struktura sbírek

GHMP spravuje dvě sbírky zapsané ve smyslu § 3 zákona č. 122/2000 Sb. v platném znění v centrální evidenci sbírek, a to sbírku Galerie hlavního města Prahy čítající celkem 14.565 evidenčních čísel a sbírku Pražského domu fotografie s celkem 657 evidenčními čísly.

Sbírkový fond GHMP je možno označit za relativně rozsáhlý (pro srovnání - např. sbírka Galerie Středočeského kraje čítá 7.306 evidenčních čísel, nebo sbírka Severočeské galerie výtvarného umění v Litoměřicích obsahuje 6.636 evidenčních čísel).

Charakteristika sbírkového fondu

Nejstarší exponáty pocházejí již z 18. století z období baroka a z první poloviny 19. století (kresby, malby, plastiky). Sbíрка je doplňována i současnými díly vytvořenými ve 21. století. Těžiště sbírky je dáno zejména exponáty ze druhé poloviny 19. století a především díly 20. století. Sbíрка vznikala z počátku živelnými nákupy a postupně se sběr profesionalizoval.

Významnou část sbírky tvoří např. práce Františka Bílka (cca 240 děl); sbírka obsahuje i Bílkův autorský nábytek pocházející z vybavení umělce domu v Chýnově, jeho vily v Praze na Hradčanech a z dalších míst. GHMP spravuje i monumentální cyklus pláten Alfonse Muchy „Slovanská epopej“ a další díla tohoto umělce. Galerie se také soustřeďuje na sběr děl současných umělců a rozšiřuje postupně sbírku i o fotografie a nová média. Do tohoto konceptu zapadá i převzetí sbírky Pražského domu fotografie.

Rozšiřování sbírkového fondu

Dle výroční zprávy a rozboru hospodaření GHMP za rok 2011 byly do sbírek zapsány celkem 4 přírůstky, které galerie získala darem. Také v roce 2010 byly dle výroční zprávy do sbírek zapsány pouze předměty získané darem - 5 sbírkových předmětů.

Z uvedeného lze dovozovat, že v posledních letech nedochází k rozšiřování sbírkového fondu formou nákupů uměleckých děl. Je otázkou, zda je tato skutečnost způsobena tím, že v daném období nebylo na trhu dostupné žádné vhodné dílo, které by smysluplně doplnilo sbírku GHMP, nebo zda se v nabývání sbírek promítá pouze negativní ekonomická situace posledních let.

Posouzení z hlediska naplňování sbírkotvorného programu

Sbírkotvorný program není v dostupných materiálech detailně konkretizován, avšak odráží se v charakteristice sbírky formulované u jednotlivých podsbírek v rámci centrální evidence sbírek. Sbírkotvorný program, jak je jej možno dovodit z uvedených materiálů, je zcela jistě nosný a výrazně profiluje galerii jako moderní, rozvíjející se instituci s vysokým odborným kreditem. Zcela jistě by bylo přínosem zabezpečení systematického rozšiřování sbírkového fondu.

Péče o sbírky

V rámci nakládání se sbírkami je nutno mít stále na zřeteli stav sbírkových předmětů, způsob jejich uložení a zabezpečení, stav a kvalitu depozitárních a výstavních prostor. K řádné péči o sbírky patří i kvalitní zpracování evidence sbírek včetně komunikace s databází CES a odborná inventarizace sbírek.

Odborná údržba sbírkového fondu (restaurování)

Dle dostupných informací využívá GHMP k ochraně uměleckých předmětů restaurátorský ateliér, kde jsou ve vlastní režii ošetřovány zejména předměty připravované pro výstavní prezentaci. Galerie zaměstnává restaurátora pro sbírku malby a dále využívá činnosti správce depozitáře – odborného restaurátora, který se věnuje zejména ošetření sochařských venkovních děl, případně architektonických prvků. Další díla jsou zadávána odborným restaurátorům, kteří práce realizují dodavatelsky.

V minulém období proběhly např. restaurátorské práce na obrazech z cyklu Slovanské epopeje. V nákladech vynaložených na odbornou údržbu uměleckých děl se v minulém období dále výrazně projevila nutnost restaurátorských zásahů na plastikách Karlova mostu, v dalším období čeká rekonstrukci a restaurování pomník Mistra Jana Husa.

Zajištění vhodných klimatických podmínek

Pro řádnou ochranu uměleckých děl je nutno zabezpečit vhodné klimatické poměry jak v depozitářích, tak ve výstavních prostorách – v předchozím období byly započaty práce na doplnění a úpravě klimatizace v prostorách Městské knihovny, v domě U Zlatého prstenu a bylo nutno zabezpečit vytvoření vhodného mikroklimatu ve velké dvoraně Veletržního paláce pro obrazový cyklus Alfonse Muchy Slovanská epopej.

Stav a kvalita depozitářních prostor

Hlavní depozitáře GHMP jsou situovány do prostor v Městské knihovně a v domě U Zlatého prstenu v Praze. Tyto depozitáře mají dlouhodobě regulované klimatizované prostředí, avšak mají své kapacitní limity.

Z kapacitních důvodů má galerie v pronájmu od roku 2006 depozitář v Hostivaři (bývalý kryt CO). V depozitáři jsou uloženy sbírkové plastiky, malby velkých formátů a část fondu veřejné plastiky. Depozitář má omezené prostorové možnosti. Nutná regulace mikroklimatu je realizována na základě smlouvy z pronajímatelem. Je zde zajištěno sledování teploty a vlhkosti, odvlhčování a řízené větrání, není zde instalován kompletní klimatizační systém.

V roce 2010 byl převzat depozitář v areálu na Bouchalce v Buštěhradu. Objekt, ve kterém je depozitář situován, je ve správě Muzea hlavního města Prahy. V tomto depozitáři jsou uloženy objemné sbírkové předměty z kolekce veřejné i sbírkové plastiky a depozitář je již kapacitně naplněn.

V rámci depozitářů jsou instalované ochranné zabezpečovací prvky včetně elektronických systémů (EZS a EPS).

Zpracování evidence sbírek a odborná inventarizace sbírek

GHMP je povinna vést sbírkovou evidenci ve smyslu § 3 odst. 3 vyhlášky MK č. 275/2000 Sb. dvojí, tj. jak evidenci přírůstků, tj. chronologickou evidenci, kterou je současně možno chápat i jako evidenci majetkovou, tak evidenci systematickou, která v sobě zahrnuje mimo základní údaje i odborné zpracování a vyhodnocení předmětu.

V rámci odborné inventarizace sbírek musí být prováděna i revize sbírkové evidence včetně úplnosti záznamů např. i o pohybu sbírek – zápůjčky, výpůjčky předání do výstav nebo na restaurování atd.

V rámci zpracování evidence probíhá digitalizace sbírek včetně doprovodné dokumentace a GHMP přechází i na nový informační systém evidence uměleckých předmětů, do které instituce vkládá nemalé finanční prostředky (celkem je plánována investice ve výši více jak 63 mil. Kč).

Harmonogram inventarizací sbírek

Zákon č. 122/200 Sb. v platném znění ukládá v § 9 odst. 1) písm. i) provádět každoroční inventarizaci sbírek nebo jejich určených částí. Vzhledem k počtu sbírkových předmětů spravovaných GHMP musí být počet inventovaných předmětů v daném roce stanoven tak, aby sbírka byla inventována v úplnosti nejpozději v průběhu 10 let (§ 3 vyhlášky MK č. 275/2000 sb.). V tomto smyslu musí mít GHMP stanovený harmonogram inventarizace sbírek. Dá se předpokládat, že inventarizace probíhají v ucelených částech sbírky a že souběžně je prováděna i revize stavu předmětů, jejich uložení a zabezpečení a že jsou navrhována opatření k nápravě případně zjištěných nedostatků.

Dle výročních zpráv proběhla v roce 2010 řádná inventarizace sbírky plastiky (1.394 evid.č.) a v roce 2011 sbírky malby (2.365 evid.č.). V materiálech není uveden výsledek inventarizací, tudíž se dá předpokládat, že nebyly zjištěny inventarizační rozdíly nebo zásadní pochybení ve správě sbírek.

PREZENTACE VÝSTUPŮ ODBORNÉ ČINNOSTI SMĚREM K VĚŘEJNOSTI

Výstavní činnost

Galerie hlavního města Prahy, oficiálně založená v roce 1963, navazuje na tradici výrazně starší. První snahy o založení městské obrazárny vyšly z okruhu Umělecké besedy již v 60. letech 19. století. Galerie si tak může své ideové kořeny klást až do 2. poloviny 19. století, k první obrazové sbírce, která v té době nárazově vznikala díky příležitostným nákupům městské rady a z darů městu Praze. Již v tomto období se v postupně vznikající sbírce odrážela i podpora soudobých umělců.

Po vzniku československého státu byly na konci 20. let 20. století vybudovány v Městské knihovně výstavní prostory, kde byly pořádány výstavy současných umělců, z nichž velkou část dnes můžeme považovat za průkopníky české moderny 20. století. Díla ze soudobých uměleckých přehlídek byla tehdejším národním výborem nakupována pro budoucí galerii i v 2. polovině 50. let 20. století.

Tato „minulost“ se odráží jak ve struktuře sbírkových fondů ve správě GHMP, tak v koncepci výstavní činnosti instituce dodnes.

Dlouhodobá koncepce výstavní činnosti GHMP se odráží v realizovaných výstavních projektech, ve kterých galerie systematicky představuje české moderní umění včetně stěžejních osobností české výtvarné kultury 19. a 20. století. V duchu tradice se koncepčně instituce zabývá i mapováním a prezentací současné umělecké scény, nejnověji se zaměřuje i na prezentaci nejmladších umělců z řad studentů a absolventů uměleckých škol.

Výstavní plán se výrazně profiluje a díky kvalitě výstavních projektů je dnes možno GHMP považovat za jednu z nejlépe odborně vyprofilovaných institucí orientovaných na umění české moderny a současné české výtvarné umění. GHMP bezesporu patří v této oblasti mezi nejprestižnější instituce v republice s výrazným kreditem i v zahraničí.

Výstavní projekty realizuje v prostorách situovaných do historických budov na několika místech (Dům U Kamenného zvonu, Městská knihovna - 2. patro, Staroměstská radnice - sály 2. patra, Zámek Troja)

Stálé expozice

GHMP prezentuje významné ucelené kolekce uměleckých děl formou stálých expozic. Jsou to:

Pražský ateliér a vila Františka Bílka

- prezentace významné kolekce soch, kreseb, grafiky a autorského nábytku Františka Bílka; otevřen v září 2010 po náročné rekonstrukci

Rodný dům Františka Bílka v Chýnově u Tábora

- expozice umělcových prací, od 1994

Dům U Zlatého prstenu ve staroměstském Ungeltu

- dlouhodobá výstava - expozice *Po sametu*, zaměřená na české umění od roku 1989 do současnosti s prostorem pro výměnnou prezentaci studentských děl

Veletržní palác Velká dvora – Alfons Mucha, Slovanská epopej

- Za zcela výjimečný výstavní projekt je možno považovat novou prezentaci monumentálního cyklu dvaceti velkoformátových malovaných pláten Alfonse Muchy *Slovanské epopej*, který umělec vytvořil v rozmezí let 1912 – 1926. Město Praha dostalo roku 1928 tuto rozsáhlou kolekci od umělce darem. Cyklus je velmi zdařile prezentován od jara letošního roku ve Velké dvoraně Veletržního paláce.

Zámek Troja s francouzskou zahradou, štěpnicí a oranžeríí

- je v současné době je využíván zejména jako specifický výstavní prostor

Plánované expoziční projekty

V dalším období čeká GHMP několik významných expozičních úkolů:

- V nejbližším horizontu by měl být pro návštěvníky otevřen **Dům fotografie**, ve kterém jsou již pořádány besedy zaměřené na soudobou českou fotografii. Dokončení nutných stavebních úprav komplikují složité majetkové poměry – v budově jsou bytové jednotky v osobním vlastnictví.
- Po ukončení stavební obnovy **Rothmayerovy vily** (stavební práce byly započaty koncem roku 2011), v ní vytvořit expozici orientovanou na pražskou vilovou zástavbu.
- Nejnáročnějším úkolem však zcela jistě bude **revitalizace barokního Colloredo – Mansfeldského paláce**, který GHMP dostala do správy roku 2010 a ve kterém jsou nyní prováděny průzkumné a přípravné práce.

Zabezpečení návštěvnického servisu

GHMP poskytuje návštěvníkům k výstavám a expozicím rozsáhlý servis.

Pořádá doprovodné a výukové programy a výtvarné dílny, lektorské, autorské a kurátorské prohlídky, odborné přednášky, setkání s umělci a besedy s galeristy. Cíleně se GHMP věnuje žákům a studentům jak formou edukativních programů zejména pro školní mládež, tak nabídkou stáží a praxí pro studenty. V posledních letech se rozšiřuje i servis pro znevýhodněné občany. Nejrozšířenější doplňkovou službou jsou doprovodné textové informace, které jsou návštěvníkům poskytovány k výstavám.

Při galerii funguje Klub přátel GHMP, který má více jak 1500 členů.

Zázemí pro návštěvníky se liší dle dispozičních možností jednotlivých budov. V Domě U Kamenného zvonu je umístěna prodejna odborných publikací, v Domě U Zlatého prstenu je návštěvníkům k dispozici čítárna. V obou uvedených budovách jsou situovány kavárny.

V budoucnu je plánováno otevření galerijního informačního centra v prostorách Colloredo – Mansfeldského paláce.

Oddělení komunikace, marketingu a public relations zabezpečuje komunikaci s veřejností prostřednictvím médií. Ke konci roku 2011 byly vytvořeny nové webové stránky GHMP ve spolupráci s grafickým studiem ArtMap. GHMP má umístěn i profil na Facebooku.

EKONOMICKÉ ZABEZPEČENÍ ORGANIZACE

Analýza hospodaření GHMP za období 2009 – 2011

Pro představu vývoje hospodaření organizace je nutno sledovat delší než uplynulé roční období. Pro vytvoření alespoň základní představy o finanční situaci instituce a pro posouzení stavu jejího hospodaření byly vedle rozboru hospodaření za rok 2011 použity také informace uvedené ve výročních zprávách z předchozích tří let, tj. z období 2009 – 2011.

Výroční zprávy však podávají pouze základní dílčí informace o výši neinvestičního příspěvku, o výši dosažených tržeb, odpisovém plánu a výsledku hospodaření z hlavní a doplňkové činnosti.

Vývoj hospodaření v letech 2009 – 2011

Činnost:	2009		2010		2011	
	hlavní	doplňková	hlavní	doplňková	hlavní	doplňková
Výnosy:	údaje v tisících Kč					
příspěvek	59 818		83 097		76 192	
tržby		5 490	9 307	5 638	13 019	7 758
výnosy celkem:			73 790		89 211	
Náklady:	údaje v tisících Kč					
celkem:			83 378		93 205	
HV*	- 3.660	+ 870	- 281	+ 834	- 3 994	+ 4 040
HV*	- 2.790		+ 553		+ 46	

*hospodářský výsledek

I přes orientační charakter dostupných údajů je možno z výše uvedeného vyčíslit, že instituce nejméně v posledních třech letech **nebyla schopna udržet vyrovnané hospodaření v rámci hlavní činnosti**, přičemž v roce 2009 pro vyrovnaní schodku nestačil ani zlepšený hospodářský výsledek z doplňkové činnosti.

Plán pro rok 2012 – porovnání s předchozími lety, vnitřní struktura rozpočtu

Hlavní činnost	2010	2011	2011	2011	2012	2012
Rozpočet	skutečnost	schválený - plán	upravený	skutečnost	plán	% 2011
Výnosy :	údaje v tisících Kč					
příspěvek	73 790	64 274	87 240	76 192	64 703	84,9
tržby	9 307	7 499	7 999	13 019	10 638	81,7
z toho vstupné	7 561	6 826	6 826	9 832	7 838	
zboží	668	180	180	1 009	800	
ostatní	1 078	493	993	2 178	2 000	
rezervní fond	0	0	0	0	2.904	
Výnosy celkem:	83 097	71 773	95 239	89 211	75 341	84,4
Náklady:	údaje v tisících Kč					
nákupy celkem	12 653	9 540	9 709	11 333	4 680	41,2
z toho energie:	6 695	6 600	6 700	7 650	1 000	13
služby celkem	29 435	19 050	32 902	29 020	16 789	57,8
z toho opravy:	4 303	4 500	4 500	5 077	2 000	39,4
ostatní služby:	19 924	10 000	23 778	18 705	9 489	50,7
osobní náklady	33 659	38 791	39 441	38 469	41 909	109
daně a poplatky	19	22	17	17	17	
ostatní náklady	3 441	1 013	1 813	4 515	4 000	
odpisy	4 171	3 707	9 484	9 851	10 850	110
Náklady celkem:	83 378	72 123	93 366	93 205	78 245	83,9
HV*	- 281	- 350	+ 1 873	- 3 994	- 2 904	
Rezervní fond					2 904	
HV*					0	

*hospodářský výsledek

Rozpočet pro rok 2012 byl sestaven jako vyrovnaný (avšak bylo nutno do něj zapojit rezervní fond ve výši 2,9 mil. Kč) cca v úrovni 85 % skutečnosti roku 2012. Ve výši 85 % ze skutečně poskytnutého příspěvku roku 2011 je také rozpočtován příspěvek zřizovatele.

Za zneklidňující je možno považovat, že v rozpočtu 2012 jsou výrazně poníženy oproti roku 2011 položky mandatorních nákladů (markantní je to v případě energií a oprav) a tudíž je nutno rozpočet považovat za neudržitelné v rozpočtované výši.

Výrazně se v rozpočtu uplatňují odpisy, které jsou pro rok 2012 plánované o 1 milion Kč vyšší oproti roku 2011 a oproti roku 2010 jsou vyšší o 6.679 tis. Kč! V rozpočtu roku 2012 tvoří odpisy již téměř 14% celkových nákladů!

Vývoj tržeb – hlavní a doplňková činnost

Vnitřní struktura tržeb z doplňkové činnosti není, mimo zmínku v komentáři výroční zprávy za rok 2011, uváděna. Z dostupných informací lze dovodit, že podstatnou část příjmů z hlavní činnosti tvoří tržby ze vstupného a v doplňkové činnosti se jedná o tržby z pronájmů.

Činnost:	2009		2010		2011		2012	
	hlavní	doplňková	hlavní	doplňková	hlavní	doplňková	hlavní	doplňková
	údaje v tisících Kč							
tržby:	skutečnost		skutečnost		skutečnost		plán	
vstupné			7 561		9 832		7 838	
zboží			668		1 009	86	800	
ostatní			1 078		2 178		2 000	
pronájmy						6 189		
propagace						1 482		
celkem:		5 490	9 307	5 638	13 019	7 758	10 638	7 180
HV*		+ 870		+ 834		+ 4 040		+ 2 904

*hospodářský výsledek

Doplňková činnost pro rok 2012 je plánována s kladným hospodářským výsledkem ve výši 2 904 tis. Kč. Pokud toho bude dosaženo, nebude nutno čerpat rezervní fond, který by tak mohl sloužit jako rezerva i pro příští roky.

Plán tržeb je sestaven realisticky. Plán 2012 je sice nižší oproti roku 2011, avšak je vyšší oproti roku 2010. Díky přetrvávající nepříznivé ekonomické společenské situaci se v roce 2012 nedá předpokládat výrazný nárůst tržeb.

Osobní náklady

Z dostupných materiálů se velmi těžko odhaduje skladba zaměstnanců dle vzdělání a už vůbec nelze odhadnout věkovou skladbu pracovníků, avšak v instituci typu GHMP (s vysokým podílem odborných a specializovaných profesí) není v žádném případě průměrná měsíční mzda ve výši 21 278 Kč přehnaně vysoká, tudíž celkový limit na mzdy 25, 8 mil. Kč stanovený pro rok 2012 je odpovídající.

Osobní náklady – porovnání s předchozími lety

Hlavní činnost	2010	2011	2011	2011	2012	2012
Náklady	skutečnost	schválený - plán	upravený plán	skutečnost	plán	% plánu
údaje v tisících Kč						
náklady celkem:	83 378	72 123	93 366	93 205	78 245	100
<i>z toho:</i>						
osobní náklady	33 659	38 791	39 441	38 469	41 909	53,5
<i>z toho:</i>						
<i>mzdy</i>	<i>19 137</i>	<i>25 789</i>	<i>26 289</i>	<i>22 273</i>	<i>25 789</i>	<i>32,9</i>
<i>ostatní osobní nákl.</i>	<i>5 379</i>	<i>4 200</i>	<i>4 200</i>	<i>5 822</i>	<i>5 800</i>	<i>7,4</i>
<i>zák. soc. pojištění</i>	<i>8 242</i>	<i>8 022</i>	<i>8 022</i>	<i>9 444</i>	<i>9 400</i>	<i>12,0</i>
<i>zák. soc. nákl. FKSP</i>	<i>383</i>	<i>260</i>	<i>224</i>	<i>224</i>	<i>220</i>	<i>0,3</i>
<i>ost. sociál. nákl.</i>	<i>518</i>	<i>520</i>	<i>706</i>	<i>706</i>	<i>700</i>	<i>0,9</i>
počet zaměstnan.	90	101	101	94	101	
průměrná mzda - Kč	17 719	21 278	21 690	19 745	21 278	

Celkové osobní náklady tvoří 53 % z plánovaného rozpočtu roku 2012. Z ekonomického hlediska není tento podíl zcela ideální. To však svědčí spíše o poddimenzovaném celkovém rozpočtu, než o příliš vysokém mzdovém limitu.

Hospodaření s fondy

	k 31.12.2010	+ zdroje 2011	- čerpání 2011	k 31.12.2011
údaje v tisících Kč				
Fond odměn	161 000	500 000	500 000	161 000
FKSP	577 125	229 720	300 512	506 333
Investiční fond	15 145 345	48 486 993	50 199 365	13 432 923
Rezervní fond	1 639 426	237 695	699 480	1 177 641

V rámci investičního fondu bylo v rámci roku 2011 použito více jak 50 mil. Kč. Jedná se o prostředky použité na finanční zabezpečení investičních akcí, tvorba fondu je dána jak ročními odpisy, tak zejména investičním transferem ze strany zřizovatele (v roce 2011 se jednalo o 33,747 mil. Kč).

Rezervní fond byl v roce 2011 použit na zabezpečení restaurátorských prací. Pro rok 2012 je plánováno i užití fondu na krytí případné ztráty, kterou ale galerie předpokládá pokrýt zejména ze zlepšeného hospodářského výsledku z doplňkové činnosti, přičemž tento postup je nutností, neboť rezervní fond není v plné výši na plánovanou ztrátu ve výši 2 904 tis. Kč krytý.

Zhodnocení plánu pro rok 2012

Na základě rozboru plánu pro rok 2012 se dá předpokládat, že (přestože byl rozpočet konstruován jako vyrovnaný) **pokud nedojde během roku 2012 zejména k navýšení příspěvku od zřizovatele, není ani přes zapojení rezervního fondu plánovaný rozpočet udržitelný.**

Zůstává otázkou, vzhledem k relativně výrazně poddimenzovanému rozpočtu pro rok 2012 zejména v mandatorních nákladech, jak řešit situaci, **pokud by zřizovatel během roku nenavýšil galerii příspěvek na činnost.** Pak se dá předpokládat záporný hospodářský výsledek v hlavní činnosti **výrazně vyšší než předpokládaný**, který by již pravděpodobně nebylo možno vyrovnat výsledkem z doplňkové činnosti a rezervní fond není pro takový případ dostatečně krytý.

Investiční akce – vybrané akce většího rozsahu

GHMP má v roce 2012 rozpracováno celkem 11 investičních akcí, z toho dále uvedená tabulka dává přehled o šesti nejnáročnějších z nich.

Jedná se o 4 stavení rekonstrukce, přičemž zásadně nejnáročnější a nejrozsáhlejší je připravovaná komplexní revitalizace Colloredo - Mansfeldského paláce, dále je plánovaná rekonstrukce a restaurování pomníku Mistra Jana Husa a dokončení úpravy prostředí pro umístění Slovanské epopoje.

	celkové náklady	čerpání k 31.12.2011	plán 2012	zbývá
údaje v tisících Kč				
Rothmayerova vila	28 500	902	27 598	0
Pražský dům fotografie	10 000	2 070	3 930	4 000
Troja – dům zahradníka	13 000	261	3 239	9 500
Colloredo - Mansfeldský palác	850 000	5 000	5 000	840 000
Pomník M. Jana Husa	18 000	0	5 000	13 000
Slovanská epopoj – úprava prostředí	8 500	1 264	7 236	0
celkem:	928 000	9 497	52 003	866 500

Vzhledem k zásadnímu rozsahu plánované revitalizace Colloredo – Mansfeldského paláce by bylo vhodné dokončit pokud možno ostatní rozpracované investiční akce většího rozsahu v období nejbližších let (zejména další tři uvedené stavební rekonstrukce) a soustředit se posléze na realizaci projektu nejnáročnějšího, tj. na záchranu této významné historické památky.

PERSONÁLNÍ ZAJIŠTĚNÍ

GHMP má v rámci rozpočtu plánováno 101 přepočtených zaměstnanců. Na tento stav byl počet pracovníků v minulém období navýšen z důvodu převzetí Pražského domu fotografie. Vzhledem k postupnému uvádění domu fotografie do provozu nebyl v roce 2011 plánovaný počet zaměstnanců naplněn. V rámci dostupných podkladů je uveřejněna organizační struktura GHMP platná k 31.12.2011, která však zahrnuje pouze 93,75 přepočtených pracovních míst (jedná se tedy o zachycení skutečného stavu k danému datu, který však neodráží strukturu všech systemizovaných míst, tj. 101). Dle komentáře k rozpočtu předpokládá galerie v roce 2012 doplnění počtu pracovníků na plný stav.

Dohled ve výstavách je velkou měrou zabezpečován prostřednictvím dohod o pracovní činnosti a o provedení práce. Jedná se relativně o velký počet pracovníků (uváděno 47 přepočtených).

Z předložené struktury se nedá vysledovat detailní vnitřní členění po jednotlivých pracovištích. Tato informace však může být zásadní pro zhodnocení optimálního personálního zajištění instituce, zejména když galerie vykonává svou činnost na relativně velkém počtu pracovišť. Pro detailnější posouzení personálního zajištění je nutno mít další relevantní údaje, zejména systemizaci pracovních pozic.

NÁVRH KONCEPČNÍCH KROKŮ PRO OBDOBÍ 2013 – 2017

Ekonomické zabezpečení

Při zabezpečování chodu galerie dodržovat finanční kázeň, zejména:

- v rámci hospodaření organizace zásadně vycházet z vyrovnaného rozpočtu s realisticky stanovenými mandatorními výdaji tak, aby bylo možné udržet vyrovnaný rozpočet i v případě, že zřizovatel během roku nenavýší příspěvek
- detailně vyhodnotit skladbu běžných nákladů a stanovit jejich optimální strukturu s cílem dosažení průběžného vyrovnaného hospodaření
- při zabezpečování investičních akcí zohlednit v čerpání finančních prostředků pro daný rok realisticky stav přípravy a postup realizace tak, aby plánované prostředky byly smysluplně vyčerpány a přitom nedocházelo k jejich nedočerpání ve větším objemu, v horším případně k jejich přečerpání
- smysluplně hospodařit s fondy organizace podle pravidel pro finanční vypořádání hlavní činnosti PO, v případě nutnosti včas požádat Radu hl. m. Prahy o souhlas s použitím peněžních fondů
- v rámci zabezpečení investičních akcí dokončit rozpracované akce zejména obnovu Rothmayerovy vily, domu zahradníka v areálu Trojského zámku a Domu fotografie
- pokračovat v přípravě a následně zahájit revitalizaci Colloredo - Mansfeldského paláce

Personální zajištění

- Na základě podrobné analýzy vyhodnotit stávající stav personálního zajištění a případně nově nastavit organizační strukturu.
- Důsledně aplikovat vertikální systém řízení se stanovením jasné odpovědnosti jednotlivých vedoucích pracovníků za plnění hlavních úkolů instituce a dodržování finanční kázně.
- Vyhodnotit, případně optimalizovat systemizaci pracovních pozic GHMP.
- Zhodnotit efektivitu zabezpečování zejména servisních činností prostřednictvím vlastních zaměstnanců v porovnání s formou dodávek služeb, zvolit ekonomicky ale i výkonnostně optimální systém.

Nakládání se sbírkovým fondem

Uložení sbírek:

- GHMP nemá pro sbírkový fond ve své správě zajištěnu dostatečnou kapacitu depozitárních prostor a ne vždy je možno v depozitáři adekvátně regulovat klima. Část depozitárních prostor je situována v pronajatých budovách (bývalý sklad CO v Hostivaři), kde je částečná regulace zajišťována pronajímatelem.
- Krátkodobý výhled: Zajistit dostatečné rozšíření depozitářů o další vhodné prostory s přiměřenými klimatickými podmínkami a vhodným fundusem pro uložení sbírkových předmětů (rozšířením prostor v areálu na Bouchalce).

- Systematicky sledovat klimatické poměry ve všech výstavních prostorách, zejména vybudovat pro prostory v Městské knihovně samostatný systém s vlastní regulací, nezávislý na potřebách knihovny.

Dlouhodobý cíl: **Vybudovat centrální depozitář ve vlastních prostorách** a zabezpečit tak:

- dostatečnou kapacitu pro uložení a rozšiřování sbírkového fondu;
- optimální uložení sbírek dle jejich druhu - vybavit depozitární prostory vhodným ukládacím fundusem, tj. kontejnerovými systémy, posuvnými systémy pro obrazový fond, speciálním fundusem pro uložení kresby, grafiky a fotografií atd.;
- klimatické podmínky optimální pro jednotlivé druhy sbírkového fondu včetně možnosti průběžného sledování a vyhodnocování dat (vlhkost, teplota) a to centralizovaně v pracovně odborného správce depozitáře – restaurátora (s využitím monitorovacího systému např. typu Hanwell) s okamžitou možností regulace mikroklimatu;
- zázemí pro průběžné ošetřování sbírek, tj. restaurátorské, případně konzervátorské dílny s dostatečnou kapacitou (optimální je situování restaurátorských dílen přímo v depozitárních prostorách);
- ochranu sbírek moderními elektronickými zabezpečovacími systémy (EZS a EPS) provázanými na záchranný sbor - centrální pulty ochrany policie a požární ochrany.

Evidence sbírek

- dokončit nový informační systém evidence uměleckých děl včetně jeho využití pro prezentaci;
- doplňovat obrazovou část databáze uměleckých děl zpřístupněných na internetu.

Dlouhodobá expoziční činnost

Dům fotografie

- po dokončení stavební obnovy budovy zpřístupnit pro veřejnost expozici české fotografie
- vybudovat centrum systematicky zabývající se soudobou fotografickou tvorbou a průběžně tento fond zpřístupňovat veřejnosti
- výstavní program vhodně doplňovat doprovodnými produkty (mimo již pořádané přednášky např. edukační programy spojené s tvůrčími dílnami, letní školu fotografie apod.)

Rothmayerova vila

- v rámci stavební obnovy navrátit domu v co nejvyšší možné míře původní charakter a následně zde vytvořit expozici s cílem navodit věrnou atmosféru doby, kdy ji obývala architektova rodina
- systematicky doplňovat expozici výstavními projekty (realizovanými i s dalšími partnery, např. MHMP, NTM Praha) zaměřujícími se zejména na vývoj meziválečné české architektury
- vytvořit samostatný produkt - prohlídkový okruh prezentující významné pražské vily; pokusit se v oblasti prezentace navázat spolupráci s PIS

Zámek Troja

- zvážit možnost vytvoření nového konceptu historické expozice, která by korespondovala s barokní architekturou zámku a rozšiřovala prezentaci vývoje vilové architektury v oblasti zemí ležících na sever od Alp

Collaredo- Mansfeldský palác

- na základě vyhodnocení průzkumné fáze stanovit jasnou koncepci budoucího využití paláce v souladu s historickou hodnotou budovy a započít s postupnou realizací;

- v rámci budoucí koncepce využití Colloredo – Mansfeldského paláce je možno uvažovat o:

prezentaci historických interiérů s expozicí prezentující Colloredo – Mansfeldský palác jako na významné středisko pražského společenského života již od 2. poloviny 18. století

vybudování multifunkčního kulturního centra zahrnujícího:

- specializované výstavní prostory - zaměřené např. na prezentaci kreseb a grafických děl (sbírkové fondy, které vyžadující speciální výstavní podmínky)
- specializovanou knihovnu a studovnu zaměřenou zejména na publikace o současném výtvarném umění
- infocentrum poskytující informační servis o akcích a aktivitách GHMP
- prodejnu odborných publikací zejména z produkce GHMP,
- muzejní kavárnu/vinárnu spojenou s čítárnou odborných časopisů a volným přístupem na internet
- prostor pro realizaci programů GHMP – setkání s umělci, galeristy, uměleckými kritiky, autorská čtení, literární večery a večery poesie, komorními koncerty atd.

Komunikace s veřejností, nové formy prezentace, rozšíření edukačních programů

Mimo stávající systém prezentace komunikace galerie s veřejností (prostřednictvím médií, prohlídek, doprovodných programů atd.) dále:

- rozšiřovat návštěvnický servis ve výstavách o další produkty, např. zprostředkovat audio prohlídku stálých expozic případně vybraných výstav prostřednictvím internetu tak, aby si návštěvník mohl před vlastní návštěvou průvodcovské slovo stáhnout ve formátu např. MP3; u vybraných výstav nabídnout možnost zapůjčení audioguideu (i v jazykových mutacích)
- o tuto službu doplnit zejména výstavu Slovanská epopej
- pokusit se navázat spolupráci s Národním institutem pro další vzdělávání (NIDV) a vytvořit vzdělávací cyklus orientovaný na popularizaci výtvarného umění (zejména současného) pro pedagogy základních a středních škol, nabídnout tento produkt školám prostřednictvím NIDV, případně prostřednictvím center dalšího vzdělávání
- navázat užší spolupráci s vysokými uměleckými školami, zejména s AVU Praha a VŠUP Praha, v rámci dlouhodobé koncepce prezentace tvorby studentů a absolventů uměleckých škol; pokračovat v podpoře mladých začínajících autorů
- více zviditelnit správu a péči o fond veřejné plastiky (vzdvihnout hodnotu děl, seznámit veřejnost např. s restaurátorskými akcemi - s procesem stanovení restaurátorského záměru, konkrétními restaurátorskými zásahy [specifikum míry doplňků a retuší], s náklady vkládanými na ochranu plastik atd.), prezentovat fond veřejné plastiky in situ
- pokusit se navázat spolupráci s Pražskou informační službou a vytvořit společné produkty – např. v rámci prezentace pražských vil nebo plastik ve veřejném prostoru
- pokračovat ve spolupráci s Českým centrem Praha; v rámci další rozšířené spolupráce s Českými centry prezentovat GHMP i v dalších evropských metropolích

Závěr

Pro stanovení efektivního řízení instituce a jejího dalšího směřování je nutno provést komplexní vyhodnocení současného stavu a na základě provedených analýz stanovit detailní koncepci dalšího rozvoje. Bez podrobných informací „zevnitř instituce“ nelze provést dostatečně vypovídající analýzy stavu a lze tudíž formulovat koncepci dalšího rozvoje pouze rámcově.