

	Výstup projektu	
	Analýza variantního řešení organizačního uspořádání příspěvkových organizací	

Analýza variantního řešení organizačního uspořádání příspěvkových organizací

—

Ústecký kraj

Verze dokumentu: 1.0
Datum: 16. 05. 2018
Připravili: Mgr. Věra Šlancarová, Ph.D.

	Výstup projektu	
	Analýza variantního řešení organizačního uspořádání příspěvkových organizací	

1 Obsah

1	Obsah	2
2	Předmět projektu	3
2.1	Navrhované varianty	3
2.2	Výstupy	3
3	Analýza navrhovaných variant.....	4
3.1	Metodika analýzy	4
3.1.1	Dokumentace	4
3.1.2	Procesní řízení	5
3.1.3	CMM analýza	5
3.1.4	Klíčové ukazatele výkonnosti (KPI)	5
3.1.5	Organizační uspořádání.....	6
3.2	Popis současného stavu	7
3.2.1	Historie organizací	7
3.2.2	Charakteristika organizací	7
3.3	SWOT analýza obou navržených variant	24
3.3.1	Vyhodnocení SWOT analýza.....	27
3.4	Finanční analýza navrhovaných variant	28
3.5	Návrh závěrečného doporučení.....	29
3.5.1	Výchozí premisy.....	29
3.5.2	Doporučení.....	29
3.5.3	Předpoklady	30
3.5.4	Kroky implementace změny.....	30

	Výstup projektu	
	Analýza variantního řešení organizačního uspořádání příspěvkových organizací	

2 Předmět projektu

Předmětem tohoto projektu je analýza dvou navrhovaných variant organizačního uspořádání příspěvkových organizací Galerie výtvarného umění v Mostě a Oblastního muzea v Mostě.

2.1 Navrhované varianty

Varianta A)

majetek, práva a závazky Galerie výtvarného umění v Mostě, příspěvkové organizace, přecházejí na přejímající Oblastní muzeum v Mostě, příspěvkovou organizaci. Název příspěvkové organizace po sloučení je: Oblastní muzeum a galerie v Mostě, příspěvková organizace.

Varianta B)

ponechat samostatnou právní subjektivitu jak Galerii výtvarného umění v Mostě, příspěvkové organizaci, tak Oblastnímu muzeu v Mostě, příspěvkové organizaci.

2.2 Výstupy

Výstupy projektu jsou následující:

- 1) SWOT analýza obou navržených variant.
- 2) Finanční analýza obou navrhovaných variant.
- 3) Návrh závěrečného doporučení.

	Výstup projektu	
	Analýza variantního řešení organizačního uspořádání příspěvkových organizací	

3 Analýza navrhovaných variant

3.1 Metodika analýzy

V souladu s předmětem projektu proběhla analýza současného stavu, a to na základě rozhovorů se zainteresovanými stranami, fyzickou prohlídkou prostor muzea a galerie a studia předložené dokumentace.

Na základě identifikovaných procesů probíhajících v muzeu a galerii byla vytvořena mapa procesů, v úrovni řídicích, hlavních a podpůrných, a zhodnocena jejich aktuální úroveň. K hodnocení byla dále využita veřejně dostupná benchmarková data jiných obdobných organizací (zdroj Národní informační a poradenské středisko pro kulturu dále jen NIPOS a Český statistický úřad dále jen ČSÚ). Výsledky byly doplněny o fakta týkající se dostupných zdrojů (lidské zdroje, finanční zdroje, technické záležitosti) a staly se podkladem pro SWOT a finanční analýzu.

3.1.1 Dokumentace

Přehled předložené dokumentace obou subjektů.

Galerie výtvarného umění v Mostě

- Zřizovací listina
- Finanční hospodaření příspěvkových organizací Ústeckého kraje za rok 2015–2017
- Tvorba a čerpání rezervního fondu 2015–2017
- Tvorba a čerpání fondu investic 2015–2017
- Koncepce rozvoje organizace
- Organizační schéma
- Pracovní náplně
- Roční výkaz o muzeu a galerii za rok 2015–2017
- Výroční zpráva 2015–2017
- Účetní závěrka 2015–2017
- Smlouva o nájmu nebytových prostor

Oblastní Muzeum v Mostě

- Zřizovací listina
- Finanční hospodaření příspěvkových organizací Ústeckého kraje za rok 2015–2017
- Tvorba a čerpání rezervního fondu 2015–2017
- Tvorba a čerpání fondu investic 2015–2017
- Koncepce rozvoje organizace
- Organizační schéma + Organizační řád
- Přehled pracovních pozic Oblastního muzea v Mostě k 31. 3. 2018
- Roční výkaz o muzeu a galerii za rok 2015–2017
- Výroční zpráva 2015–2017
- Účetní závěrka 2015–2017

	Výstup projektu	
	Analýza variantního řešení organizačního uspořádání příspěvkových organizací	

3.1.2 Procesní řízení

Pro zhodnocení systému fungování obou organizací bylo využito metody mapování procesů – tj. vytvoření procesní mapy. Procesy byly rozděleny do následujících kategorií:

- Řídící – určují pravidla pro fungování organizace jako celku, nastavují celkové strategické cíle, např. strategické řízení, řízení kvality, řízení vztahů se zájmovými skupinami. U těchto procesů je hodnocena především koncepčnost, systematičnost, zajištění dlouhodobých efektů strategických změn.
- Klíčové, hlavní – představují hlavní poslání organizací a úzce navazující procesy (např. výstavní činnost, sbírkotvorná činnost), u těchto procesů je hodnocena především výkonnost, efektivita a kvalita dosahovaných výsledků.
- Podpůrné – interní služby, které zajišťují fungování organizace, ale nejsou předmětem naplňování poslání a důvodů zřízení (např. řízení lidských zdrojů, IT podpora), u těchto procesů je hodnocena především integrace best practice postupů pro dané oblasti (např. lidské zdroje, IT), optimalizace nákladů, standardizace řešení.

Popis procesů vychází ze strategických dokumentů organizací (zejména zřizovací listiny pro hlavní a podpůrné procesy) a z best practice řízení organizací obdobného typu.

3.1.3 CMM analýza

V rámci zkoumání procesů byla hodnocena i vyspělost procesu, a to technikou CMM. Zhodnocení procesů dle modelu Capability Maturity Model (CMM) je mezinárodně uznávanou metodou hodnocení vyspělosti organizace. Metoda hodnotí 5 základních stupňů vyspělosti kompetencí či procesů organizace. Výstupy hodnocení jsou dále využity jako podklad pro určení priorit pro jejich další rozvoj.

Procesy byly hodnoceny v následující škále od 1 do 5:

1. Proces neexistuje, neprobíhá, není možné ho opakovat
2. Proces probíhá nahodile, není řízen
3. Proces je definován, popsán; lze jej opakovat
4. Jsou měřeny ukazatele výkonnosti procesu (KPI)
5. Proces je pravidelně měřen, vyhodnocován a optimalizován

Následující tabulka poskytuje přehled probíhajících procesů v rámci obou organizací a hodnocení úrovně jednotlivých procesů ve výše definované škále. Následující tabulky ukazují procesní mapu a hodnocení CMM dle daných institucí.

3.1.4 Klíčové ukazatele výkonnosti (KPI)

Nedílnou součástí hodnocení CMM jsou i klíčové ukazatele výkonnosti procesů. Jedná se o výkonnostní charakteristiky, jež mají jasně definované cílové hodnoty, které jsou sledovány v čase a lze je tudíž hodnotit a na základě toho procesy optimalizovat.

 Ústecký kraj	Výstup projektu		
	Analýza variantního řešení organizačního uspořádání příspěvkových organizací		

3.1.5 Organizační uspořádání

Na předmětné varianty uspořádání organizací bylo nahlíženo také z hlediska organizačního uspořádání, které se stalo dalším důležitým kritériem posuzování. Organizační schémata byla posuzována z několika úrovní, a to:

1. Strategické – na této úrovni řízení jsou stanovovány cíle a pravidla fungování celé organizace; strategická úroveň řízení je východiskem pro efektivitu a fungování dalších dvou úrovní, protože jim vytváří zadání a stanovuje ukazatele výkonnosti.
2. Procesní – na procesní úrovni řízení jsou sledovány a vyhodnocovány konkrétní pracovní postupy (procesy), jsou zde řešeny jejich vzájemné návaznosti, požadavky na kvalitu vstupů a výstupů, účelnost provádění pracovních postupů. Pracovní postupy jsou přitom realizovány na základě stanovených cílů na strategické úrovni řízení a pravidel řízení organizace (tj. jaké výstupy a v jaké kvalitě mají procesy produkovat, kdo za ně odpovídá, kdo je kontroluje, realizuje apod.)
3. Řízení zdrojů – v rámci řízení zdrojů dochází především k rozhodování o jejich dlouhodobé a operativní alokaci. Alokace zdrojů je navrhována na základě toho, jaké požadavky na zdroje mají jednotlivé procesy. Bez funkční procesní úrovně řízení pak dochází k neefektivní alokaci zdrojů, nevytěženosti dostupných zdrojů nebo k plýtváním zdroji v důsledku nekoordinovaného provádění pracovních činností.

Na následujícím obrázku je znázorněn koncept řízení organizace, který v sobě integruje řízení strategie, procesů a zdrojů (např. HR, IT).

Strategie a organizace: CO?

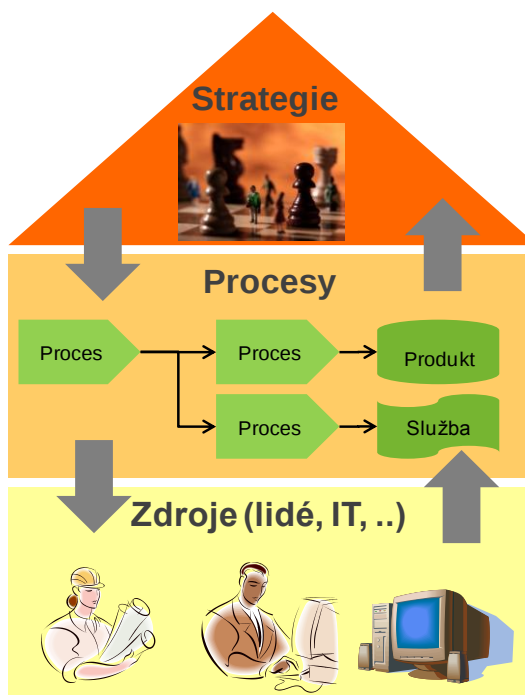
- Stanovení cílů na dlouhodobé úrovni, určení jejich vazby na procesy a přiřazení odpovědnosti za jejich dosahování
- Realizace projektů za účelem podpory strategie

Procesy: JAK?

- Stanovení cílů (procesních KPI) na období týdnů až měsíců na základě strategických cílů
- Optimalizace a řízení pracovních postupů za účelem dosažení požadovaných výstupů

Zdroje (lidé, IT, ...): S ČÍM?

- Rozhodování o dlouhodobém využití zdrojů (např. technologií) s cílem splnit požadavky procesů (procesní KPI, kvalita výstupů)
- Operativní alokace zdrojů (např. zaměstnanců) na základě cílů procesů
- Motivační systém zaměstnanců odvozený z KPI procesů, které vychází z KPI organizace



	Výstup projektu	
	Analýza variantního řešení organizačního uspořádání příspěvkových organizací	

3.2 Popis současného stavu

3.2.1 Historie organizací

Dnešní Oblastní muzeum v Mostě vzniklo jako Městské muzeum v roce 1888. Sídlo v Mostě, v budově bývalého piaristického gymnázia a vojenského výchovného ústavu. V roce 1938 převzalo sbírky zrušeného Podkrušnohorského muzea v Mostě (1928–1938). Po územně správní reformě (1960) se stalo muzeem okresním. V roce 1964 v důsledku sloučení převzalo Městské muzeum v Litvínově (1898–1964) včetně budovy tamního zámku. O rok později převzalo sbírky Městského muzea v Hoře Svaté Kateřiny (1947–1965). Od 60. let plnilo Okresní muzeum také úlohu Galerie výtvarného umění. Pro ten účel byla v zadním traktu vyčleněna „Síň výtvarného umění“, kde byly pravidelně pořádány galerijní výstavy. Síň výtvarného umění byla po událostech roku 1968 oddělena od muzea (s účinností od 1. 1. 1969). Nadále však využívala tytéž prostory. V roce 1978 bylo Okresní muzeum přestěhováno do náhradních prostor kvůli likvidaci historického jádra města Mostu. Síň výtvarného umění byla přestěhována na jiné místo – tím se obě instituce oddělily. Zámek v Litvínově zůstal součástí muzea. V roce 1982 se mostecká část Okresního muzea přestěhovala do budovy bývalého Státního reálného gymnázia, kde sídlí dodnes. Mezi lety 2000–2013 mělo muzeum ve správě také bývalé mostecké krematorium s památníkem II. světové války. Zámek v Litvínově byl v roce 2005 převeden na město Litvínov a do roku 2007 z něj byly všechny sbírkové fondy Oblastního muzea v Mostě odstěhovány. Od roku 2013 sídlí Oblastní muzeum v Mostě v jediné budově a nemá žádná detašovaná pracoviště.

3.2.2 Charakteristika organizací

Oblastní muzeum v Mostě eviduje v současné době 34.553 čísel sbírkových předmětů (stav k 31. 12. 2017), které jsou rozděleny do několika podsbírek dle odbornosti.

Uchovávané exempláře jsou mimo jiné prezentovány v pěti stálých expozicích:

- Přírodou severozápadních Čech
- Geologická minulost Mostecka
- Mineralogie Krušnohoří
- Baronka Ulrika von Levetzow 1804–1899
- Ze života obyvatel Krušnohoří

Galerie výtvarného umění v Mostě v současné době eviduje 674 čísel sbírkových předmětů (stav k 31. 12. 2017). Předměty nejsou vystaveny v žádné stálé expozici, jsou pouze příležitostně vystavovány v rámci výstav.

	Výstup projektu	
	Analýza variantního řešení organizačního uspořádání příspěvkových organizací	

3.2.2.1 Řídící procesy

Následující tabulky přehledně uvádí procesy (řídící, hlavní, podpůrné), které probíhají v obou organizacích a jejich hodnocení pomocí CMM analýzy, na škále uvedené výše. Pod tabulkou je vždy uvedená detailní analýza konkrétních procesů v rozdělení na skupiny procesů.

Proces	Popis procesu	Muzeum	Galerie
Řídící procesy			
1. Strategické řízení organizace			
1.1 Strategické řízení organizace	Cílem procesu je definování strategie organizace, která vychází z jejího poslání. Dochází k řízení naplňování strategie, pravidelné roční formulaci konkrétních strategických cílů pro jednotlivé procesní bloky, stanovení odpovědnosti za dosahování cílů, sledování plnění strategických cílů na poradách vedení a případná realizace opatření, která mají podpořit naplnění stanovené strategie, revize a přehodnocení dlouhodobé strategie organizace. Součástí je i řízení rizik v organizaci vyplývajících z běžných činností i mimořádných situací.	3	1
2. Řízení vztahů se zájmovými skupinami			
2.1 Řízení vztahů se zřizovatelem	Cílem procesu je identifikace a naplnění potřeb zřizovatele organizace. Zřizovateli jsou předkládány podklady o hospodaření organizace, např. auditovaná účetní závěrka, výroční zpráva a další vyžádané podklady. Součástí procesu je zajištění spolupráce na kontrolní činnosti ze strany zřizovatele.	5	5
2.2 Řízení vztahů s veřejností	Cílem procesu je řízení komunikace s veřejností za účelem dosažení správného vnímání působení organizace. V rámci procesu probíhá informování veřejnosti o aktivitách organizace (webové stránky, tiskové zprávy, prohlášení, publikace, akce pro veřejnost), získávání zpětné vazby vnímání veřejnosti prostřednictvím sledování zpráv týkajících se činnosti organizace, výběr a publikace informací o výsledcích činnosti organizace pro odbornou i širokou veřejnost.	4	4
2.3 Poradní orgány ředitele	Cílem procesu je naplňování poslání komisí jako poradních orgánů ředitele ve specifických oblastech, tj. stanovování plánu činnosti komisí, formulace podkladů a doporučení určených vedení organizace, zřizování pracovních skupin pro řešení aktuálních úkolů a koordinace vlastní činnosti komisí.	3	1
2.4 Spolupráce s odbornými institucemi	Cílem procesu je zajištění spolupráce s odbornými institucemi, tuzemskými a zahraničními partnery a profesními sdruženími, ve všech oblastech hlavních procesů. Za tímto účelem může organizace vstupovat do profesních sdružení za účelem koordinace odborné činnosti.	3	2
2.5 Metodická pomoc	Cílem procesu je poskytnutí odborné metodické pomoci orgánům veřejné správy.	2	1
3 Řízení organizace			
3.1 Řízení organizace a interní komunikace	Cílem procesu je definování funkcí a odpovědností v rámci organizační struktury, součástí procesu je vytvoření organizační struktury, určení schvalovacích a rozhodovacích pravomocí, popis funkčních míst zaměstnanců, stanovení pravidel pro delegování úkolů, zastupování, zmocňování.	3	3
3.2 Řízení interní komunikace a dokumentace	Cílem procesu je stanovení a naplňování pravidel interní komunikace, stanovení frekvence a náplně pravidelných porad, jejich záznam a distribuce informací z nich, zajištění řízení dokumentace (např. řady, směrnice, prováděcí dokumentace, externí dokumentace apod.).	4	2
3.3 Interní audit	Cílem procesu je plánování a realizace auditů jednotlivých částí a procesů organizace s cílem ověřit správnost a efektivitu jejich fungování. Nedílnou součástí procesu je vyhodnocení výsledku auditu, ve kterém jsou doporučena nápravná opatření. Realizace opatření, která byla doporučena na základě zjištění interního auditu. Realizace opatření probíhá na základě schváleného postupu.	5	5
3.4 Spisová a archivní služba	Cílem procesu je zajištění spisové a archivní služby v souladu s platnými předpisy.	3	3

	Výstup projektu		
	Analýza variantního řešení organizačního uspořádání příspěvkových organizací		

3.2.2.2 Strategické řízení organizace

Obě organizace mají zpracovány *Koncepce rozvoje organizace*. Je škoda, že koncepce galerie je psána spíše jako bilance toho co je a co bylo, nelze tedy hodnotit stanovení strategie, výhledy do budoucna, stanovení dlouhodobých a krátkodobých cílů a jejich vyhodnocování.

Muzejní koncepce deklaruje rozvoj svých fondů, a to zejména u podsbírek paleontologické, historické, archeologické a sbírky umění. V oblasti vědecké činnosti spatřuje svoji hlavní úlohu v podrobných zkoumáních dynamických změn krajiny v regionu, dále v publikování svých sbírkových fondů, zpracování regionálních a vlastivědných témat. Základní terénní výzkum muzeum vzhledem k absenci zázemí neplánuje. Muzeum usiluje o zřízení několika výzkumných center, a to ve spolupráci s ostatními institucemi. V oblasti památkové péče a turistického ruchu chce muzeum působit jako rovnocenný partner, s cílem prezentovat témata širší veřejnosti výstavních a přednáškových programů. Dlouhodobým cílem je stabilizace rozlohy výstavních prostor, s tím, že každé 2–3 roky bude v souladu s aktuálními výstavními trendy realizována přestavba některé ze stálých výstav (expozic). V dlouhodobém plánu je vybudování dalších stálých expozic. V roce 2018 je plánována renovace bývalé tělocvičny, jež má být využívána zejména pro krátkodobé výstavy. Třetí patro hlavního traktu budovy bude vyčleněno výhradně pro výstavy galerijního typu, jak děl starého tak moderního umění, ať už z vlastního sbírkového fondu nebo pro prezentaci zapůjčených výstav. Do této výstavy bude uvolněna dvojice místností ve zvýšeném přízemí a dvojice místností v prvním patře. Další stavební úpravy se týkají půdy, kde bude vedle velkého víceúčelového sálu upraven menší přednáškový sál. Oba sály mají dostatečné zázemí a lze je pronajmát, stejně jako sborovnu – reprezentativní sál v 1. patře. Drobné stavební úpravy jsou plánovány i ve dvojici místností poblíž bývalé tělocvičny. Muzeum plánuje vzhledem k rozsahu sbírek i odborné činnosti a také nárokům na provoz průběžný nárůst personálu.

3.2.2.3 Řízení vztahů se zájmovými skupinami

Řízení vztahů se zřizovatelem je v gesci ředitelů organizace a ekonomických pracovníků. Pravidelně jsou předkládány reporty, jež jsou vyhodnocovány a případně jsou přijímána opatření pro nápravu. Komunikace s veřejností je také v gesci ředitelů a dále pověřených pracovníků (pracovník vztahů k veřejnosti), kde v případě muzea se jedná o kumulovanou funkci s asistentkou ředitele. V obou organizacích jsou u procesu nastaveny klíčové ukazatele výkonnosti tzv. KPI (viz tabulka). Z přehledu vyplývají kvantitativní rozdíly v návštěvnosti webových stránek obou institucí. Dále je zde patrný rozdíl v počtu dnů, kdy byla organizace otevřena pro veřejnost. Pro nižší počet dní nejsou u galerie žádné objektivní důvody (např. špatné klimatické podmínky ve výstavních prostorách apod.).

Ukazatel	Oblastní muzeum v Mostě			Galerie výtvarného umění v Mostě		
	2015	2016	2017	2015	2016	2017
Počet návštěv webových stránek	14787	12806	14352	1382	1126	1630
Počet publikací	1	0	3	1	1	1
Počet dnů, kdy bylo muzeum otevřeno pro veřejnost	306	310	322	218	220	286

Obě instituce mohou dle zřizovací listiny zřizovat poradní orgány. V galerii je ustanovena akviziční komise, která však nezasedá. V muzeu je akviziční komise aktivní. Jedná se o poradní orgán pro sbírkotvornou činnost, jejímiž členy jsou jak interní zaměstnanci, tak externí odborníci, kteří schvalují předkládané nákupy buď korespondenční či elektronickou formou nebo formou přímé účasti na zasedání komise.

Obě instituce také spolupracují s ostatními tuzemskými či mezinárodními institucemi. Tato spolupráce byla v případě galerie závislá na osobnosti a osobních vztazích ředitele, v případě muzea je vzhledem k počtu pracovníků portfolio spolupracujících organizací daleko širší (např. Archeologický ústav Akademie věd Praha, Vojenský historický ústav, NPÚ Most, Státní vědecká knihovna v Ústí nad Labem, Landesamt für Archäologie Dresden, muzea v Annabergu a Freibergu, Univerzita Karlova, UJEP Ústí nad Labem a další). Na rozdíl od galerie bylo muzeum a v současné době i je zapojeno do několika projektů (galerie má pouze jednu zkušenost). Metodická pomoc státní správě probíhá v muzeu pouze nahodile, zejména v přírodovědné oblasti, v galerii neprobíhá.

	Výstup projektu	
	Analýza variantního řešení organizačního uspořádání příspěvkových organizací	

3.2.2.4 Řízení organizace

Organizace mají stanoveny organizační struktury, nicméně u obou dochází k časté kumulaci pracovních náplní, což je pro tento segment a velikost organizací (zejména u galerie) charakteristické – přehled počtu zaměstnanců viz následující tabulka.

Ukazatel	Oblastní muzeum v Mostě			Galerie výtvarného umění v Mostě		
	2015	2016	2017	2015	2016	2017
Celkový počet pracujících osob	38	43	45	6	6	7
Počet zaměstnanců (přepočtený stav)	24,8	25,7	27,9	6	6	7
z toho odborných pracovníků	13,3	14	15,1	1	1	2

Zatímco v muzeu jsou kumulovaná místa sjednávána tak, aby odpovídala odbornosti – např. kurátor mobiliárních fondů + konzervátor nebo kurátor mobiliárních fondů + správce depozitáře. U galerie bylo patrně vzhledem k malému počtu pracovníků přistoupeno k odlišné kumulaci typových pozic např. pedagog volného času + BOZP nebo výstavář + uklízečka. Počet odborných pracovníků činil k 31. 12. 2017 v muzeu 54%, v galerii 29% (počítáno s přepočteným stavem), k dnešnímu datu je to pouze 14%.

V muzeu jsou vhodně nastavena pravidla interní komunikace (pravidelné porady) a řízení dokumentace (provozně-technické směrnice jsou outsourcovány), v galerii probíhají porady ad hoc, stejně tak aktualizace interních směrnic, které se aktualizují jen v případě nutnosti z hlediska změny legislativy.

Interní audit je u obou organizací outsourcován, dochází k jeho pravidelnému vyhodnocování, a případnému přijímání opatření. Závěry auditu jsou předkládány také zřizovateli. Spisová a archivní činnost je v obou organizacích zajišťována v souladu s platnými předpisy.

	Výstup projektu	
	Analýza variantního řešení organizačního uspořádání příspěvkových organizací	

3.2.2.5 Hlavní procesy

Proces	Popis procesu	Muzeum	Galerie
Hlavní procesy			
4 Sbírkotvorná činnost			
4.1 Koncepce budování sbírky	Cílem procesu je vytvoření koncepce budování sbírky na vědeckém základě, a to jak v dlouhodobém, tak i krátkodobém časovém horizontu.	3	2
4.2 Akviziční činnost	Cílem předmětu je na základě stanovené koncepce vytváření sbírky vyhledávat a získávat (koupí, darem) další hodnotné sbírkové předměty. Součástí procesu je kontakt a jednání s majiteli předmětů nebo účast na dražbách.	3	1
4.3 Správa a uchovávání sbírek	Cílem procesu je trvalé uchování a správa sbírek. Předměty jsou zaevidovány, prochází pravidelnou inventarizací, je k nim pořizována odborná písemná digitální, obrazová a případně zvuková dokumentace. Součástí procesu je odborné vědecké zpracování předmětů v listinné nebo elektronické podobě.	3	3
4.4 Restaurátorství, konzervátorství, preparátorství	Cílem procesu je restaurování (záchrana a odborná oprava) a konzervování (opatření bránící poškození vnějšími vlivy) předmětů sbírkové povahy. Při provádění konzervace je každý krok písemně i obrazově dokumentován na tzv. konzervátorskou kartu.	3	2
4.5 Zápůjčky	Cílem procesu je zajištění zápůjček sbírkových předmětů jiným subjektům v České republice i v zahraničí, za účelem jejich vědeckého zkoumání, preparování, konzervování a restaurování, za předpokladu, že je zajištěna jejich bezpečnost.	3	3
5 Výstavní činnost			
5.1 Koncepce výstavní činnosti	Cílem procesu je stanovení koncepce výstavní činnosti a sestavení výstavního plánu. Plán je vytvořen na základě strategického rozhodnutí o počtu a tématu výstav v dlouhodobém i krátkodobém horizontu. V plánu jsou zohledněny záměry prezentace jednotlivých sbírek, cílové skupiny a zdroje (prostory, lidské zdroje, finanční zdroje, časové návaznosti).	3	2
5.2 Příprava a realizace výstavy	Cílem procesu je příprava a realizace krátkodobé nebo stálé výstavy. Součástí procesu je odborné zpracování tématu, námětu, libreta, scénáře textů do výstavy. Součástí procesu je vytvoření architektonického a grafického ztvárnění expozic, a propagačních materiálů. V případě potřeby jsou vyráběny kopie a napodobeniny sbírkových předmětů nebo jsou sbírkové předměty zapůjčovány z jiných institucí. Po skončení výstavy je zajištěna její odborná demontáž, včetně zajištění správné manipulace se sbírkovými předměty.	4	4
6 Věda a výzkum			
6.1 Vědecký výzkum	Cílem procesu je provádění vědeckého výzkumu, jak u sbírkových předmětů, tak v dalších oblastech souvisejících s činností organizace. Součástí procesu je prezentace výsledků získaných vědeckou činností, a to buď aktivní účastí na odborných vědeckých konferencích nebo publikační činností v odborných publikacích (časopis, sborník z konference/semináře, monografie).	4	2
6.2 Grantové projekty	Cílem procesu je řešení výzkumných záměrů financovaných pomocí grantů. Součástí projektu je podání žádosti, která obsahuje odbornou část projektu a kalkulaci finančních nákladů a lidských zdrojů. V případě kladného vyhodnocení dochází k administraci a plnění podmínek spojených s poskytnutím financí (publikační aj. výstupy).	4	3
6.4 Publikační činnost	Cílem procesu je vydávat a veřejně šířit periodické a neperiodické publikace ve vztahu k předmětu hlavní činnosti. Součástí procesu je zajištění technické podpory vzniku publikace.	4	4
6.5 Konference	Cílem procesu je pořádat samostatně nebo ve spolupráci s jinými právnickými nebo fyzickými osobami odborné konference, sympozia a semináře vztahující se k předmětu hlavní činnosti.	3	1
6.6 Služby badatelům	Cílem procesu je poskytnutí odborné pomoci badatelům a zpřístupnění uchovávaných sbírek za účelem vědeckého zkoumání.	4	4
6.7 Expertní posudky	Cílem procesu je zpracování odborných posudků, rešerší a expertíz.	3	1
7 Kulturně výchovné aktivity			
7.1 Kulturní a vzdělávací programy	Cílem předmětu je pořádání kulturních a vzdělávacích programů vztahujících se k předmětu hlavní činnosti (přednášky pro veřejnost, komentované prohlídky, workshopy aj.)	5	4
8 Knihovnické a informační služby			
8.1 Poskytování knihovnických služeb	Cílem procesu je zajištění provozu odborné veřejně přístupné knihovny se specializovanými fondy. Součástí procesu je nákup a evidence knih, ochrana a správa knihovního fondu a jeho zpřístupňování badatelům.	4	1
8.2 Poskytování informačních služeb	Cílem procesu je poskytování informačních služeb souvisejících s předmětem činnosti.	3	2

 Ústecký kraj	Výstup projektu	
	Analýza variantního řešení organizačního uspořádání příspěvkových organizací	

3.2.2.6 Sbírkotvorná činnost

Sbírky muzea vznikaly klasickým způsobem, nejprve zejména dary mecenášů, jedná se tedy o tzv. starožitnický budované sbírky, později přibýly cílené akvizice a přírůstky z vlastních výzkumů. Všechny tři způsoby nabývání předmětů jsou aktivní dodnes, odpovědnost za koncepci, správu a rozšiřování sbírky nese příslušný kurátor, který ji má na starosti. V galerii se sbírka sestávala a i dodnes sestává hlavně z darů, a to od vystavujících umělců. Akviziční činnost na rozdíl od muzea v galerii neprobíhá.

Správa a evidence sbírek je v obou institucích vedena v listinné i elektronické podobě, avšak v rozdílných systémech (Bach – muzeum, Demus – galerie). Probíhají pravidelné, případně mimořádné inventury, k předmětům je pořizována odborná digitální písemná a obrazová dokumentace. Přehled viz následující tabulka.

Ukazatel	Oblastní muzeum v Mostě			Galerie výtvarného umění v Mostě		
	2015	2016	2017	2015	2016	2017
Počet evidenčních čísel sbírkových předmětů celkem k 31. 12. sledovaného roku	34 400	34 504	34 553	674	674	674
Počet evidenčních čísel sbírkových předmětů zpracovaných v systematické evidenci (katalogizovaných) v elektronické podobě celkem k 31. 12.	4 236	4 845	4 845	674	674	674
z toho digitalizovaných v podobě obrazového záznamu	2 190	2 190	2 190	0	0	674
Počet evidenčních čísel sbírkových předmětů prezentovaných formou on-line katalogu na internetové stránce muzea	0	848	883	0	0	0
Počet evidenčních čísel přírůstků zapsaných za sledovaný rok	150	56	64	0	0	0
Počet evidenčních čísel sbírkových předmětů vyřazených ze sbírky za sledovaný rok	1	1	0	0	0	0
Počet evidenčních čísel sbírkových předmětů zapůjčených jinému zařízení	130	216	503	0	0	0
Počet evidenčních čísel sbírkových předmětů vypůjčených od jiného zařízení	184	225	829	0	0	0
Počet inventarizovaných (revidovaných) sbírkových předmětů za sledovaný rok	4 253	15 559	159 295	674	674	674

Z uvedeného přehledu vyplývá, že v oblasti výpůjček a zápůjček je aktivní jen muzeum, kde je tato činnost v gesci především hlavního kurátora, jež má na pomoc SW e-spisovna. V galerii dle vykázaných dat činnost neprobíhá, na základě rozhovoru bylo zjištěno, že tuto činnost má na starosti pracovník vztahů k veřejnosti, a je k ní zpracována interní dokumentace, proto byla ohodnocena na stupnici CMM v kategorii 3.

	Výstup projektu	
	Analýza variantního řešení organizačního uspořádání příspěvkových organizací	

Část restaurátorských, konzervátorských a preparátorských služeb si zajišťuje muzeum samo, a to v oborech obrazy a umění, kovy, keramiky, nábytek, textil. Další odbornosti (např. papír a částečně také preparátorské služby) jsou outsourcovány. Galerie outsourcuje tyto služby kompletně. Následující tabulka ukazuje přehled konzervovaných, zrestaurovaných a preparovaných předmětů za rok.

Ukazatel	Oblastní muzeum v Mostě			Galerie výtvarného umění v Mostě		
	2015	2016	2017	2015	2016	2017
Počet konzervovaných sbírkových předmětů za sledovaný rok	117	212	1 030	0	0	0
z toho vlastní kapacitou	117	212	1 030	0	0	0
Počet zrestaurovaných sbírkových předmětů za sledovaný rok	0	8	3	0	0	0
z toho vlastní kapacitou	0	0	2	0	0	0
Počet preparovaných sbírkových předmětů za sledovaný rok	15	21	6	0	0	0
z toho vlastní kapacitou	15	21	6	0	0	0

Na tomto místě je zapotřebí ještě zmínit stav depozitářů v obou institucích. Galerijní depozitáře se nacházejí ve dvou prostorách, a to v budově bývalého barokního špitálu v Mostě a v kostele Nanebevzetí Panny Marie v Mostě. Oba prostory jsou v nájmu na základně nájemní smlouvy s Národním památkovým ústavem. Depozitární prostory bohužel nejsou pro provoz galerie příliš optimální. Budova barokního špitálu sice poskytuje relativně stabilní klimatické podmínky, avšak přidělený prostor nepostačuje potřebám galerie. Další depozit v podzemním podlaží kostela je z důvodu měnících se klimatických podmínek k tomuto účelu nevhodný a bylo by vhodné nalézt jiné odpovídající prostory.

U muzea poskytuje budova bývalého gymnázia dostatečné prostory jak pro technické zázemí (konzervátorské dílny), tak pro výstavní a kancelářské účely, včetně depozitářů. U sbírky výtvarného umění je depozitář schopen pojmout další stovky předmětů, s tím, že jeho kapacita je uvažována na dobu 15–20 let. Klimatické podmínky jsou zde stabilní a naprosto vyhovují danému účelu. Jsou zde také na rozdíl od galerie přednáškové sály a další multifunkční prostory.

	Výstup projektu	
	Analýza variantního řešení organizačního uspořádání příspěvkových organizací	

3.2.2.7 Výstavní činnost

Plány výstav v galerii v současné chvíli dělá ekonomický pracovník, jsou připravovány s výhledem na jeden rok. V muzeu vznikají plány výstav v rámci každoročních porad, plán je pravidelně posílán k připomínkám všem relevantním zaměstnancům a po jeho odsouhlasení dochází k pravidelným revizím. Na jeden rok dopředu je schválen pevný plán výstav, s tím, že na další roky jsou předběžně v plánu umisťovány další výstavy, a to s ohledem na budoucí časové a prostorové možnosti. Zohledňují se záměry prezentace jednotlivých sbírek, cílové skupiny a alokace potřebných zdrojů.

Vlastní výstavní činnost probíhá v muzeu v souladu se standardním projektovým řízením, je sepsáno libreto, následně scénář a technický scénář výstavy. Na výstavní projekt jsou alokovány zdroje, ať už ve formě lidského potenciálu, finanční náklady a technické potřeby vysvítající z požadavků technického scénáře. Projekční, grafické práce a tisk jsou outsourcovány. Svoz a rozvoz předmětů je možný vlastním pro tyto účely speciálně pojištěným autem, v případě požadavků třetí strany jsou tyto služby také řešeny dodavatelsky (např. Kunsttrans).

V galerii si většinu prací spojených s realizací výstavy zajišťoval ředitel, ostatní pracovníci zajišťovali „co bylo potřeba“. Auto, které galerie pořídila za účelem správy dalšího objektu (Žatec), není pojištěno na přepravu sbírkových předmětů, tato služba je tedy řešena dodavatelsky.

Následující tabulka uvádí přehled realizovaných výstav v obou institucích za roky 2015–2017. Z uvedeného přehledu vyplývá, že výstavy v oblasti výtvarného umění realizovaly shodně obě instituce, tento trend chce muzeum podle koncepce udržet i do budoucna. Je nutné připomenout, že vyšší počet výstav u muzea samozřejmě souvisí i s vyšším počtem prostor a pracovníků, než je tomu u galerie. Čtyři výstavy do roka v daném galerijním prostoru je smysluplný strop.

Ukazatel	Oblastní muzeum v Mostě			Galerie výtvarného umění v Mostě		
	2015	2016	2017	2015	2016	2017
Počet uspořádaných výstav	12	17	20	4	4	4
z toho vlastních	7	10	9	4	4	4
z toho převzatých	5	7	11	0	0	0
z toho výtvarné umění	4	6	3	4	4	4
z toho umělecké obory ostatní	0	0	1	0	0	0
z toho archeologie a historie	5	4	10	0	0	0
z toho historie přírody a přírodovědné obory	2	3	2	0	0	0
z toho etnografie (etnologie) a antropologie	1	2	2	0	0	0
z toho všeobecné, kombinované	0	2	2	0	0	0

	Výstup projektu	
	Analýza variantního řešení organizačního uspořádání příspěvkových organizací	

Výstavní činnost souvisí také s návštěvností, pro přehlednost je zde uvedena návštěvnost obou institucí v kontextu dalších kulturních institucí v regionu „Ústecký kraj“ v letech 2016 a 2015, a to včetně průměru za oba roky. (Pozn. údaje k roku 2017 k datu vypracování nebyly dostupné).

Pořadí	Instituce/Počet návštěvníků za rok	2016	2015	Průměr
1	Památník Terežín	282199	270564	276382
4	Muzeum města Ústí nad Labem	26273	29655	27964
2	Regionální muzeum v Teplicích	26007	27894	26951
3	Galerie moderního umění v Roudnici nad Labem, p. o.	16365	16316	16341
5	Městské muzeum v Kadani	12472	9429	10951
6	Severočeská galerie výtvarného umění v Litoměřicích	11601	9678	10640
7	Oblastní muzeum v Děčíně, p.o.	10286	10655	10471
8	Oblastní muzeum v Mostě	14274	5532	9903
9	Oblastní muzeum v Lounech	9234	8876	9055
10	Regionální muzeum K. A. Polánka v Žatci	7795	7458	7627
11	Podkrušnohorské technické muzeum, Most	8632	5844	7238
12	Oblastní muzeum v Chomutově, p. o.	7174	6629	6902
13	Prohlídková štola Starý Martin, Krupka	6143	5597	5870
14	Oblastní muzeum v Litoměřicích	6269	4957	5613
15	Galerie Josefa Lieslera Kadaň	4374	6349	5362
16	Jandovo městské muzeum, Budyně nad Ohří	4620	5103	4862
17	Muzeum českého granátu, Třebenice	4800	3450	4125
18	Chmelařské muzeum Žatec	4238	3633	3936
19	Muzeum města Duchcova	2372	1797	2085
20	Galerie výtvarného umění v Mostě	1311	1612	1462
21	Galerie Benedikta Rejta, Louny	641	1708	1175
22	Galerie Jirkov	1026	1313	1170
23	Stálá expozice Ulriky von Levetzow, Třevlize	708	613	661
24	Muzeum Tadeáše Haenkeho Chřibská	498	412	455
25	Novoveské muzeum, Nová Ves v Horách	307	279	293
26	Místní muzeum Jiřetín pod Jedlovou	0	400	200
27	Muzeum města Chabařovice	180	170	175
28	Podřipské muzeum, Roudnice nad Labem	0	0	0

Pozn. Data převzata z výkazů Oblastního muzea v Mostě, Galerie výtvarného umění v Mostě a publikace „Návštěvnost muzeí a galerií“ v roce 2014–2016 vydávané Národním informačním a poradenským střediskem pro kulturu (NIPOS), dostupné na:

http://www.nipos-mk.cz/wp-content/uploads/2013/05/MUZEJA_navstevnost_2016.pdf. U Muzea města Ústí nad Labem nebyly za rok 2016 dostupné údaje, proto je pořadí na prvních třech místech relativní. Počty cizinců byly evidovány pouze u galerie, a to v roce 2016 v počtu 171 návštěvníků.

Rozdíly v návštěvnosti obou institucí mohou být vysvětlovány širším záběrem muzea, a užší specializací galerie. To by ale platilo v případě, pokud by takto nízká data vykazovalo i Galerie moderního umění v Roudnici nad Labem, která má naprosto shodnou náplň a poslání organizace (viz <http://galerieroudnice.cz/o-galerii.html>), a přitom je zde návštěvnost 11x vyšší.

	Výstup projektu	
	Analýza variantního řešení organizačního uspořádání příspěvkových organizací	

3.2.2.8 Věda a výzkum

V oblasti vědy a výzkumu je v současné době aktivnější muzeum. Jsou to zejména přírodní vědy, v jejichž gesci je vydávání recenzovaného časopisu, jež je veden v bodovaném systému RIV. Také další pracovníci se podílejí na odborné vědecké činnosti, ať už příspěvky do renomovaných odborných časopisů, vydáváním odborných publikací, aktivní účastí na vědeckých konferencích, jejichž jsou i pořadateli apod. Tato činnost je v případě muzea pravidelně sledována a vyhodnocována, jsou dána jasná pravidla pro její průběh. V galerii tato činnost probíhá nahodile a byla zejména v gesci ředitele, odborné konference a sympozia galerie nepořádala. Expertními posudky se galerie nezabývá, muzeum je zpracovává hlavně v oblasti přírodních věd, nebo znaleství obrazů či militarií, na soudní znaleství nejsou přímo certifikováni. Součástí této skupiny procesů je i poskytování služby badatelům, jejíž počty v muzeu výrazně převyšují s tím, že na rozdíl od galerie mají vzrůstající tendenci.

Přehled vyhodnocovaných dat z oblasti vědy a výzkumu uvádí následující tabulka.

Ukazatel	Oblastní muzeum v Mostě			Galerie výtvarného umění v Mostě		
	2015	2016	2017	2015	2016	2017
Počet zpracovávaných vědeckovýzkumných úkolů za sledovaný rok	1	3	1	0	0	0
Počet výstupů plnění úkolů výzkumu a vývoje	0	9	10	0	0	0
Počet zaměstnanců muzea podílejících se na plnění vědeckovýzkumných úkolů (z ř. 0916) za sledovaný rok (přepočtený stav)	1	3	3	0	0	0
Počet badatelských úkonů za sledovaný rok (návštěvy, dotazy, konzultace, žádosti o řešerše atd.)	3 036	6 087	9 784	5	6	1

Součástí vědy a výzkumu je účast na grantech a dalších podpůrných projektech. Zatímco v galerii byla zapojena v minulosti (2016) do jednoho grantu přeshraniční spolupráce, kdy proběhla výstava umělců z Německa, muzeum má v tomto směru bohatší zkušenosti. Pravidelně se zapojuje do grantů Ministerstva kultury ČR i do již zmiňovaných programů přeshraniční spolupráce ČR – Svobodný stát Sasko. Je také úspěšné v získávání dotací sponzorských darů (využito například pro přestavbu přírodovědecké expozice).

Obě instituce pravidelně vydávají doprovodné materiály ke své činnosti, např. pozvánky, letáky, plakáty a další tiskoviny k výstavám, včetně katalogů k výstavám, jež měly a mají v obou institucích vysoký grafický standard. Bohužel publikační činnost byla v galerii závislá ve velké míře na osobě ředitele, který psal kompletně texty do publikace, prováděl veškerou editorskou a grafickou činnost, zajišťoval s pomocí sponzorských darů tisk. Tato situace je však z dlouhodobého hlediska neudržitelná, neboť nedochází k přenosu know-how.

	Výstup projektu	
	Analýza variantního řešení organizačního uspořádání příspěvkových organizací	

3.2.2.9 Kulturně výchovné aktivity

Součástí hlavních procesů je i pořádání kulturně výchovných aktivit pro odbornou i širokou veřejnost a různorodé cílové skupiny, ať už se jedná o komentované prohlídky, přednášky, workshopy, exkurze aj. Následující tabulka ukazuje detailnější rozložení počtu návštěvníků obou institucí za roky 2015–2017, a dále počet osob účastnících se různých kulturních a vzdělávacích akcí.

Ukazatel	Oblastní muzeum v Mostě			Galerie výtvarného umění v Mostě		
	2015	2016	2017	2015	2016	2017
Počet návštěvníků	5532	14274	18193	1612	1311	1925
za vstupné celé	1469	10175	5604	83	96	524
za vstupné snížené	2421	2015	11715	605	479	312
neplacících	1642	2084	874	924	736	1089
Počet účastníků speciálních doprovodných programů k výstavám a expozicím	114	1683	4498	20	39	0
Počet skupin (exkurzí) absolvujících tyto programy	9	90	152	1	2	0
Počet kulturně výchovných akcí pro veřejnost	20	41	43	5	5	5
Počet návštěvníků kulturně výchovných akcí	39170	16441	13985	1164	1253	1209

Z uvedených dat vyplývá, že se u obou institucí za poslední tři roky plynule zvyšují počty návštěvníků. Zatímco u muzea se jedná o více jak trojnásobné zvýšení, u galerie je to jen 1,2 násobek počtu oproti předchozím letům. U galerie se násobně zvětšil počet návštěvníků placících celé vstupné, klesnul však počet návštěvníků se vstupem sníženým, naproti tomu v muzeu můžeme sledovat přesně opačný trend. U muzea se počet neplacících návštěvníků snižuje, v galerii je to nejvyšší položka návštěv. V muzeu tak počet neplacících návštěvníků tvořil 4,8%, u galerie to bylo 56,6% (údaje vztaženy k roku 2017).

	Výstup projektu	
	Analýza variantního řešení organizačního uspořádání příspěvkových organizací	

3.2.2.10 Knihovnické a informační služby

Muzeum provozuje veřejnosti přístupnou odbornou knihovnu, která se řadí mezi třetí největší v kraji (cca 50.000 svazků). Knihovnické a informační služby jsou poskytovány v souladu s platnou legislativou. Galerie má svou odbornou knihovnu určenou pouze pro pracovníky muzea, svazky jsou detašovány v depozitáři galerie.

Ukazatel	Oblastní muzeum v Mostě			Galerie výtvarného umění v Mostě		
	2015	2016	2017	2015	2016	2017
Počet knihoven	1	1	1	0	0	0
Počet knihovních jednotek	40 902	41133	41454	0	0	0
Roční přírůstek v knihovních jednotkách	235	182	321	0	0	0
Počet registrovaných uživatelů	991	1 009	1035	0	0	0
Počet výpůjček celkem	2 060	1 786	1591	0	0	0
Výdaje na knižní fond v tis. Kč	51	52,3	53,9	0	0	0
Počet zaměstnanců knihovny (přepočtený stav)	1	1,8	1,8	0	0	0
z toho odborných knihovníků	1	1	1,8	0	0	0
Počet počítačů v muzejní studovně nebo knihovně připojených na internet k 31. 12. sledovaného roku	2	3	1	0	0	0

	Výstup projektu	
	Analýza variantního řešení organizačního uspořádání příspěvkových organizací	

3.2.2.11 Podpůrné procesy

Proces	Popis procesu	Muzeum	Galerie
Podpůrné procesy			
9 Ekonomické řízení			
9.1 Finanční plánování a řízení	Cílem procesu je finanční řízení organizace, sestavování rozpočtu (nákladů a výnosů), sledování čerpání rozpočtu a přijetí nápravných opatření v případě odchylek. Nastavení metodiky finančního plánování, účetnictví, daňové agendy a dalších procesů v rámci ekonomického řízení organizace. Metodiky vychází z platné legislativy.	5	5
9.2 Účetní agenda	Cílem procesu je zpracování účetních dokladů dle stanovené účetní metodiky, zpracování uzávěrek, tvorba účetních výkazů a statistik, v rámci legislativních požadavků, požadavků zřizovatele a pro interní potřebu (např. sledování vývoje ukazatelů hospodaření organizace). Součástí procesu je zajištění provedení auditu účetnictví nezávislou auditorskou společností.	5	5
9.3 Daňová agenda	Cílem procesu je zajištění veškeré daňové agendy vztahující se na činnost organizace (daň z příjmu, daň darovací).	5	5
9.4 Prodej produktů a služeb	Cílem procesu je výběr poplatků za návštěvu expozic, výstav a dalších kulturních akcí; poplatků za fotografování, filmování a pořizování videozáznamů, pořizování kopií dokumentů, pořizování fotografií, negativů a ektachromů; prodej katalogů, upomínkových předmětů a dalšího zboží propagující předmět hlavní činnosti, kopií, replik a dalších rozmnoženin sbírkových předmětů, výrobků z ušlechtilých materiálů s odpovídající uměleckou úrovní, nosičů audionahrávek a videonahrávek. Součástí procesu je také poskytování reklamních služeb při zpřístupňování sbírek.	4	1
10 Správa majetku			
10.1 Správa majetku	Cílem procesu je správa majetku a jeho hospodárné využívání. Součástí procesu je vedení evidence majetku, inventarizace majetku jeho udržování, zachování a rozvíjení hodnoty. Dále vyhodnocení a zabezpečení předání nebo převzetí přebytkového movitého majetku do nebo ze správy jiné příspěvkové organizace, včetně rozhodnutí o likvidaci a zajištění likvidace neupotřebitelného movitého majetku.	5	3
10.2 Ochrana majetku	Cílem procesu je ochrana movitého i nemovitého majetku před zničením nebo poškozením, odcizením, zneužitím, neoprávněnými zásahy, uplatňování práva na náhradu škod vůči odpovědným osobám.	4	3
10.3 Údržba a opravy	Cílem procesu je udržet svěřený majetek v provozuschopném stavu a za tímto účelem provádět jeho údržbu a opravy, dále zabezpečit pravidelné a příslušnými předpisy stanovené revize a technické prohlídky majetku a zabezpečení s tím souvisejících agend dle platné legislativy.	5	2
10.4 Pronájem, nájem a výpůjčka majetku	Cílem procesu je pronájem, nájem nebo výpůjčka movitého a nemovitého majetku od nebo jinému subjektu. Součástí procesu je zabezpečení smluvních vztahů dotčených stran.	3	3
10.5 Pojištění	Cílem procesu je uzavření příslušných pojistných smluv na movitý a nemovitý majetek ve správě organizace.	3	3
11 Řízení lidských zdrojů			
11.1 Řízení lidských zdrojů	Cílem procesu je řízení lidských zdrojů, jehož součástí je tvorba koncepce, stanovení politiky odměňování, zajištění lidských zdrojů, včetně zajištění kariérního růstu a rozvoje zaměstnanců.	3	3
11.2 Personální a mzdová agenda	Cílem procesu je zajištění aktuální a správné evidence personálních údajů a dále administrace personálních změn, zpracování dat o docházce a nepřítomnosti zaměstnanců, výpočtu mzdových složek a odvodů. Po odsouhlasení vypočtených mezd je zajištěna realizace plateb mezd a odvodů (sociální a zdravotní pojištění). Součástí procesu je i tvorba personálních a mzdových statistik a výkazů.	3	3
11.3 Zajištění podmínek pracovního prostředí	Cílem procesu je zajištění agendy PO a BOZP, tj. organizace povinných školení a přezkoušení zaměstnanců, identifikace rizik bezpečnosti a přijetí odpovídajících opatření, šetření pracovních úrazů, nemocí z povolání a jejich odškodňování. Dále kontrola a plnění zákonných povinností v oblasti ochrany zdraví při práci a kontrola nakládání s nebezpečnými chemickými látkami.	3	3
12 Zajištění IS/IT podpory			
12.1 Poskytování IT služeb	Cílem procesu je zajištění podpory uživatelů SW a HW vybavení. Hlášení incidentů ze strany uživatelů probíhají telefonicky, mailem nebo osobně. Podle popisu incidentu je uživateli poskytnuta podpora telefonicky nebo osobně. Cílem procesu je zajištění HW a SW vybavení nezbytné pro fungování procesů organizace.	3	2
13 Nákup			
13.1 Řízení nákupu	Cílem procesu je řízení nákupu přístrojů, zařízení, materiálu a služeb a smluvních vztahů s dodavateli.	3	3
13.2 Vedení skladů a skladové evidence	Cílem procesu je vedení skladového hospodářství a provádění skladové inventury (vyjma sbírkových předmětů).	3	1
14 Právní agenda			
14.1 Právní agenda	Cílem procesu je zajištění právní podpory organizace. Součástí procesu zajištění výběru a vymáhání pohledávek a zabezpečení, aby nedošlo k promlčení nebo zániku práv z těchto závazků vyplývajících. V případě potřeby je uplatňováno právo na náhradu škody a právo na související s bezdůvodným obohacením.	3	2

 Ústecký kraj	Výstup projektu	
	Analýza variantního řešení organizačního uspořádání příspěvkových organizací	

3.2.2.12 Ekonomické řízení

Následující tabulka ukazuje přehled vykazovaných údajů za roky 2015–2017.

Ukazatel	Oblastní muzeum v Mostě			Galerie výtvarného umění v Mostě		
	2015	2016	2017	2015	2016	2017
Příjmy (výnosy) v tis.						
Tržby za vlastní výkony (výrobky, služby) a za zboží	168	480	991	5	4	9
z toho vybrané vstupné	87	103	173	5	4	6
z toho tržby z prodeje upomínkových předmětů, propagačních materiálů, programů apod.	46	73	87	0	0	0
Příspěvky, dotace a granty na provoz ze státního rozpočtu	96	62	440	0	0	0
Příspěvky, dotace a granty na provoz z rozpočtu kraje	13045	15570	19962	3890	3944	5247
Příspěvky, dotace a granty na provoz z rozpočtu obce	0	0	0	0	0	0
Příspěvky, dotace a granty na provoz od ostatních subjektů	0	0	0	0	0	0
Příspěvky, dotace a granty na provoz ze zahraničí	0	0	270	0	255	0
z toho z fondů EU	0	0	270	0	255	0
Dary a sponzorské příspěvky	0	0	0	0	0	0
Ostatní provozní výnosy výše neuvedené	1020	226	0	0	0	0
Příjmy (výnosy) celkem	14329	16338	21663	3895	4203	5256
Dotace a granty na investice ze státního rozpočtu	0	0	0	0	0	0
Dotace a granty na investice z rozpočtu kraje	0	100	0	0	0	0
Dotace a granty na investice z rozpočtu obce	0	0	0	0	0	0
Dotace a granty na investice od ostatních subjektů	0	0	0	0	0	0
Dotace a granty na investice ze zahraničí	0	0	0	0	0	0
z toho z fondů EU	0	0	0	0	0	0
Dotace a granty na investice celkem	0	100	0	0	0	0
Vlastní vklady	0	0	18	0	0	0
Výdaje (náklady) v tis.						
Spotřeba materiálu, energie, zboží a služeb	4012	3909	7767	917	804	978
z toho nájem	0	0	0	220	221	221
Osobní náklady	8849	10716	12577	2487	2641	3171
mzdy	6125	7297	8565	1831	1941	2327
ostatní osobní náklady	402	532	664	10	10	5
náklady na zdravotní a sociální pojištění	2136	2597	3001	623	660	791
ostatní sociální náklady	186	290	347	23	30	48
Náklady na nákup sbírkových předmětů	133	1	10	0	0	0
Náklady na restaurování, konzervování a preparování (dodavatelsky)	0	14	186	0	0	0
Daně a poplatky (bez daně z příjmů)	6	4	6	1	1	3
Daň z příjmů (účt. skupina 59)	0	0	0	0	0	0
Odpisy dlouhodobého majetku	977	994	1038	60	56	137
Ostatní provozní náklady výše neuvedené	352	690	199	172	189	165
Výdaje (náklady) celkem	14329	16328	21783	3637	3691	4454
Nezbytné základní provozní výdaje (z ř. 0514)	13325	16328	21618	3637	3691	4454
Investiční výdaje (na hmotný a nehmotný majetek) celkem	0	467	165	0	0	0
hmotný majetek	0	467	165	0	0	0
nehmotný majetek	0	0	0	0	0	0

	Výstup projektu		
	Analýza variantního řešení organizačního uspořádání příspěvkových organizací		

Ekonomické řízení probíhá v organizacích podle stanovené legislativy, pokynů zřizovatele a externích auditorských firem. Účetnictví je v galerii outsourcováno, stejně jako daně. Prodej produktů a služeb se týká pouze muzea, u galerie tento proces chybí. Galerií vydávané publikace nejsou prodejní (vychází v nákladu cca 100–200 ks s odhadovanou prodejní cenou 700–800 Kč).

Vzhledem k tomu, že předmětem projektu není detailní finanční analýza, omezujeme se jen na konstatování, že výnosy z vlastní činnosti jsou u galerie extrémně nízké, což potvrzuje i následující tabulka, která udává tzv. míru soběstačnosti zkoumaných organizací, přičemž benchmarková data u krajských příspěvkových organizací tohoto typu se pohybují kolem 14% (zdroj NIPOS).

Ukazatel	Oblastní muzeum v Mostě			Galerie výtvarného umění v Mostě		
	2015	2016	2017	2015	2016	2017
Tržby za vlastní výkony (výrobky, služby) a za zboží	168	480	991	5	4	9
Výdaje (náklady) celkem	14329	16328	21783	3637	3691	4454
Míra soběstačnosti	1,2%	2,9%	4,5%	0,1%	0,1%	0,2%

3.2.2.13 Správa majetku

Vzhledem k tomu, že všechny galerijní prostory jsou v pronájmu a galerie vlastní pouze sbírkové předměty a zařízení kanceláří, týkají se tyto procesy zejména muzea, které je má popsány, jsou zde nastaveny ukazatele výkonnosti procesu, které reportuje směrem ke zřizovateli. Ten je kontroluje a vydává případná stanoviska k nápravě. Údržba majetku v případě galerie je na základě nájemní smlouvy realizována v souladu s domluvou NPÚ (v gesci galerie je např. revize elektro apod.), dále se galerie finančně podílí na režijních nákladech (elektřina, voda, topení, odpad, provoz výtahu).

Galerie má v pronájmu tyto prostory:

- Kostel – 1. podzemní podlaží část o výměře 780 m², dále skladové prostory v místnosti tzv. baterkárny o výměře 47 m² a sklepní kóje č. 2
- Kostel – 2. podzemní podlaží část o výměře
- Špitál – 1. poschodí tři kanceláře o celkové výměře 29,05m² a přilehlá část chodby o výměře 16,4 m²
- Špitál – přízemí čtyři kanceláře o výměře 36,05m²

Celková pronajímaná plocha je tedy 958,5 m², přičemž měsíční nájemné je stanoveno na 20,- Kč/m²/měsíc, tj. 19.170,- Kč za měsíc za všechny pronajímané prostory.

Služby související s nájemním vztahem jsou účtovány měsíčním paušálem, a to v celkové výši 18.370,- Kč/měsíc včetně DPH.

Smlouva o pronájmu je v současné chvíli uzavřena na dva roky, a to od 1. 1. 2018 do 31. 12. 2020 s tříměsíční vypovědací lhůtou.

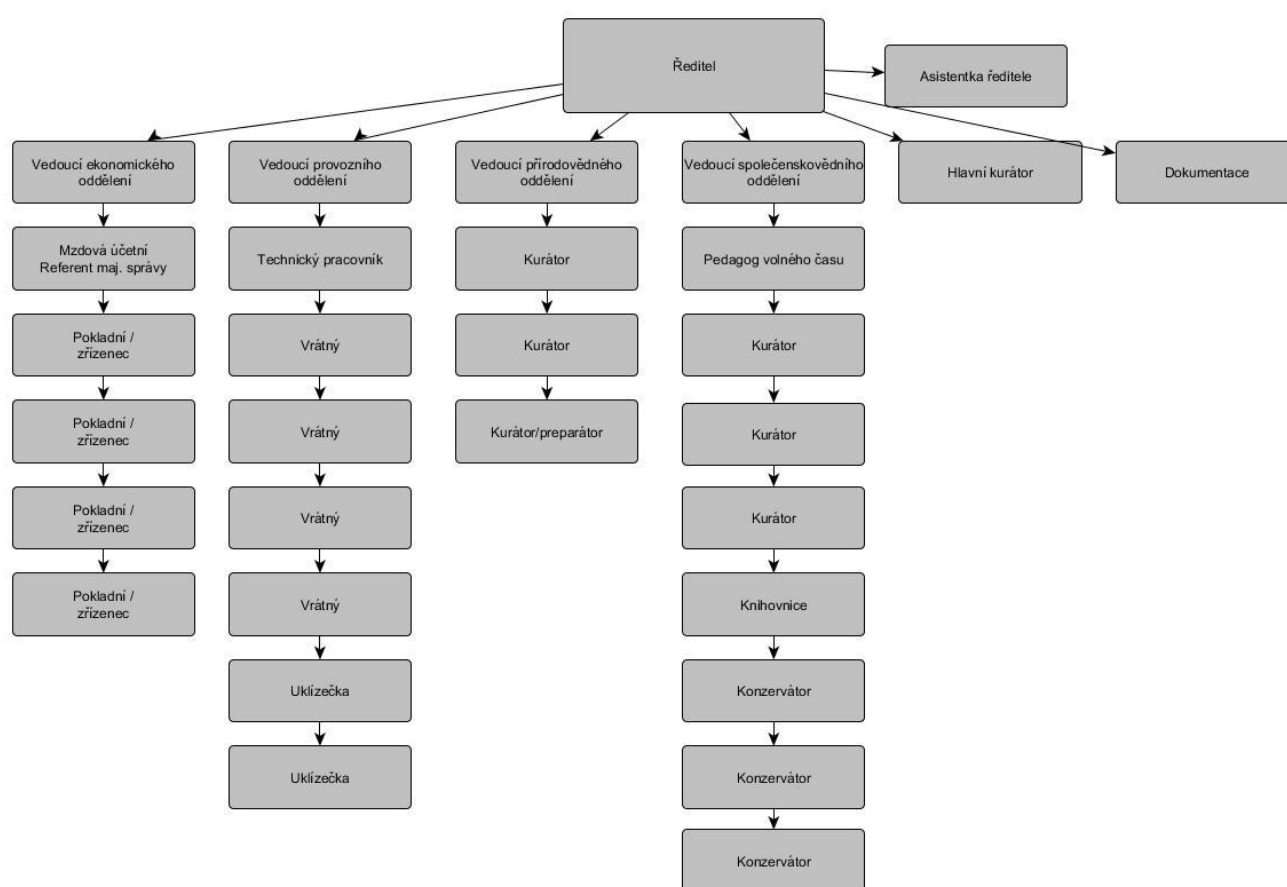
Ostraha majetku je v obou institucích realizována pomocí různých typů bezpečnostních systémů a fyzické ostrahy. Běžná technická údržba spadá v muzeu do gesce provozního oddělení, větší investice, opravy a údržbové práce se řeší ve spolupráci s externími dodavateli a zřizovatelem. Pronájmy, nájmy nebo výpůjčky movitého a nemovitého majetku jsou u obou organizací řešeny na základě smluvních vztahů. Pojištění majetku je realizováno pomocí smluvního partnera, jež má uzavřen smluvní vztah s Ústeckým krajem, dílčí pojištění – např. transport výstavních předmětů do zahraničí si instituce řeší samy.

3.2.2.14 Řízení lidských zdrojů

Ani jedna organizace nemá vyčleněného samostatného pracovníka, který by se zabýval problematikou lidských zdrojů. Agenda je tak zajišťována ekonomickým oddělením, které se stará o administrativu procesu a interní dokumentaci. Jak již bylo uvedeno, v obou institucích je velká kumulace náplní práce na jedné typové pozici. BOZP a PO je u muzea outsourcováno s nákladem cca 100,- Kč na pracovníka za rok. U muzea spadá tato činnost do gesce Pedagoga volného času.

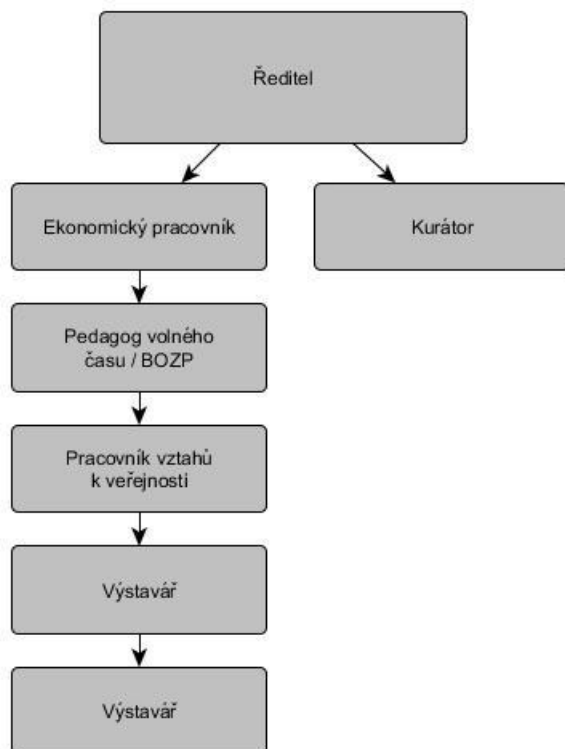
Na následujících stránkách jsou uvedena schémata organizačních struktur předmětných organizací. Pro snazší orientaci jsou uváděny názvy typových pozic nikoli pozic kumulovaných.

Stávající organizační struktura Oblastního muzea v Mostě



	Výstup projektu	
	Analýza variantního řešení organizačního uspořádání příspěvkových organizací	

Stávající organizační struktura Galerie výtvarných umění v Mostě



Z uvedených organizačních struktur je dále patrný problém se zastupitelností jednotlivých pracovníků. U galerie se pracovníci vzhledem k jejich nízkému počtu musí podílet i na činnostech, jež bezprostředně nespádají do jejich gesce. Muzeum se potýká s nedostatkem pracovníků v ekonomickém sektoru, u pedagogiky volného času a PR a marketingu. Pozice pokladních a vrátných jsou v muzeu doplněny po dvou pracovnících na DPP, aby tak byl zajištěn požadovaný provoz (u vrátných 24 hodin), i v době nemocí a dovolených.

3.2.2.1 Zajištění IS/IT podpory

IS/IT podporu má galerie kompletně outsourcovánu, v muzeu tuto činnost zajišťuje vedoucí provozního oddělení.

3.2.2.2 Nákup

Řízení procesu nákupu probíhá v souladu se zřizovací listinou obou organizací. Vedení skladového hospodářství (vyjma sbírkových předmětů) se týká pouze muzea, zde jsou proškoleni všichni pracovníci, včetně odborných kurátorů.

3.2.2.3 Právní agenda

Právní agenda je u obou institucí řešena dodavatelsky. Provozní záležitosti obou institucí jsou dle vymezené agendy řešeny s legislativně-právním odborem zřizovatele. Muzeum využívá také přístup do právního systému Codexis, který pravidelně aktualizují.

	Výstup projektu	
	Analýza variantního řešení organizačního uspořádání příspěvkových organizací	

3.3 SWOT analýza obou navržených variant

Na základě výše uvedených analýz současného stavu byla vytvořena SWOT analýza obou variant.

SWOT analýza je metoda, pomocí které je možno identifikovat silné (Strengths) a slabé (Weaknesses) stránky organizace, které jsou posuzovány z interního hlediska. Dále příležitosti (Opportunities) a hrozby (Threats), které jsou nahlíženy z externího hlediska. Užívá se především v marketingu, při analýze a tvorbě politik, pro komplexní vyhodnocení fungování firmy, hledání problémů a možností růstu. Je součástí strategického plánování společnosti.

Přehledně to uvádí následující tabulka.

SWOT analýza		Interní analýza	
		Silné stránky	Slabé stránky
Externí analýza	Příležitosti	S-O Strategie Vývoj nových metod, které jsou vhodné pro rozvoj silných stránek společnosti	W-O Strategie Odstranění slabých stránek pro vznik nových příležitostí
	Hrozby	S-T Strategie Použití silných stránek pro zamezení hrozeb	W-T Strategie Vývoj strategií, díky nimž je možné omezit hrozby plynoucí z našich slabých stránek

SWOT analýza k navrhované variantě A je obsahem následující tabulky.

SWOT	Silné stránky	Slabé stránky	Příležitosti	Hrozby
Systém řízení	Jednotné vedení a řízení organizace.	Ztráta právní subjektivity organizací.	Vytvoření jednotné a dlouhodobé koncepce a strategie sjednocené organizace.	Nepřiměřené zásahy do procesů a řízení organizace ze strany zřizovatele.
Systém řízení	Pružnější řízení sjednocené organizace.	Nutnost nového nastavení pravomocí a odpovědností.	Jednoduchá a přehledná organizační struktura.	Stávající rozdílný přístup v řízení organizací.
Systém řízení	Jednotná komunikace vůči zájmovým skupinám a zřizovateli.	Nastavení pravomocí a odpovědností.	Nové nastavení a sjednocení všech komunikačních toků.	Rozdílná komunikace se zájmovými skupinami, v případě nejasného definování pravomocí a odpovědností.
Systém řízení	Zavedené projektové řízení u muzea.	Vysoká kumulace funkcí a pracovních náplní u galerie.	Sjednocení projektového řízení napříč organizacemi.	Nevhodná alokace zdrojů.
Systém řízení	Renomé organizací.	Zánik obchodních značek.	Vytvoření a budování nové obchodní značky.	„Neuchycení“ se nové značky.
Hlavní procesy	Sbírka umění v muzeu obsahuje tytéž autory jako sbírka galerijní.	Neexistující akviziční činnost u galerie.	Sjednocení sbírkového fondu umění v Mostu. Jednotná koncepce budování sbírek.	Tlak odborné veřejnosti proti slučování sbírek.

 Ústecký kraj	Výstup projektu	
	Analýza variantního řešení organizačního uspořádání příspěvkových organizací	

SWOT	Silné stránky	Slabé stránky	Příležitosti	Hrozby
Hlavní procesy	Velká rozloha depozitářů v muzeu.	Nevhodné depozitární prostory galerie.	Umístění galerijní sbírky umění do vhodných prostor.	tlak odborné veřejnosti proti slučování sbírek.
Hlavní procesy	Stabilní akviziční činnost u muzea.	Neexistující akviziční činnost u galerie.	Rozvoj akviziční činnosti i v galerijní oblasti.	Snižování rozpočtu ze stran zřizovatele.
Hlavní procesy	Jednotný postup při realizaci aktivit pro vzdělávací zařízení a širokou odbornou veřejnost.	Kumulace funkcí v oblasti marketingu.	Oslovení širšího portfolia cílových skupin, propojení cílových skupin obou subjektů.	Nevyužití možnosti oslovení nových zájemců.
Hlavní procesy	Výstavní plochy v majetku muzea.	Galerijní výstavní prostory jsou v dlouhodobém pronájmu.	Rozšíření nabídky pro návštěvníky, možnost uplatnění kumulovaných vstupů.	Vypovězení nájemní smlouvy ze strany NPÚ.
Hlavní procesy	Rozsáhlé výstavní prostory v budově muzea.	Galerijní výstavní prostory v pronájmu.	Vytvoření stálé galerijní expozice v rámci prostor muzea.	Alokace finančních zdrojů na zřízení další stálé expozice.
Hlavní procesy	Zázemí konzervátorského pracoviště v muzeu.	Chybějící konzervátorské pracoviště v galerii.	Možnost využití konzervátorských služeb muzea pro galerijní sbírku umění.	Zachování potřebné odbornosti na konzervátorském pracovišti.
Hlavní procesy	Stabilní vědecký výzkum v rámci všech odborných pracovišť v muzeu.	Absence vědeckého výzkumu v galerii.	Podpora vědeckého výzkumu směrem ke galerijní sbírce umění.	Neochota pracovníků podílet se na vědeckém výzkumu.
Hlavní procesy	Pravidelná účast na grantových a dotačních programech v muzeu.	Zkušenost s jedním grantem u galerie.	Využití zkušeností z grantových a dotačních programů v obou institucích, přenos know-how, využití postavení silného partnera pro naše i zahraniční instituce.	Změna grantové a dotační politiky.
Hlavní procesy	Bohaté zkušenosti s publikační činností u obou organizací.	Publikační činnost u galerie byla ve velké míře závislá na osobnosti ředitele.	Přenos know-how s publikováním tiskovin mezi oběma institucemi.	Dostatečné finanční zdroje na vydání tiskovin.
Hlavní procesy	Rozsáhlý knihovní fond muzea.	Knihovna galerie je určena jen pro pracovníky galerie.	Obohacení knihovního fondu muzea a zpřístupnění odborné galerijní knihovny širší veřejnosti.	Alokace zdrojů potřebných na sjednocení fondů.
Finanční řízení	Jednotné rozpočtování, vykazování a kontrola rozpočtu.	Zvýšení administrativy.	Nové nastavení procesů finančního řízení.	Nekompatibilita IT prostředků.
Finanční řízení	Stabilita a zázemí „velké“ organizace.	Omezené vyjednávací možnosti s ohledem na formu zřízení organizací.	Možnost snadnějšího vyjednávání s dodavateli.	Legislativní změny nebo omezení ze strany zřizovatele.

 Ústecký kraj	Výstup projektu	
	Analýza variantního řešení organizačního uspořádání příspěvkových organizací	

SWOT	Silné stránky	Slabé stránky	Příležitosti	Hrozby
Finanční řízení	Rozsah prostor v muzeu.	Kanceláře a depozitáře u galerie v pronájmu.	Možnost snížit náklady vypovězením nájmu kanceláří a depozitářů.	Smluvní podmínky s NPÚ
Lidské zdroje	Kvalifikovaní a odborně zdatní zaměstnanci.	Závislost na specializované kvalifikaci.	Dobře uchopené a prezentované řízení změny, společné projekty.	Zvýšená fluktuace zaměstnanců.
Lidské zdroje	Zvýšení počtu pracovních pozic ve sjednocené organizaci.	Kumulace funkcí, problém se zastupitelností.	Snížení kumulace pracovních náplní, zvýšení zastupitelnosti.	Nesžití se pracovníků muzea a galerie.
Lidské zdroje	Outsourcing agendy BOZP a PO u muzea	Alokace fondu pracovní doby na problematiku BOZP a PO u galerie.	Sjednocení agendy BOZP a PO u obou organizací, snížení nákladů.	Změna dodavatele služeb.
IT	Využívání IT prostředků.	Variabilita používaných SW.	Sjednocení SW obou organizací, snížení nákladů na licence.	Nekompatibilita programů.

SWOT analýza k navrhované variantě B je obsahem následující tabulky.

SWOT	Silné stránky	Slabé stránky	Příležitosti	Hrozby
Systém řízení	Autonomie organizací.	Nevyužití synergií plynoucích ze společného „spojení sil“.	Rovnoměrný rozvoj obou institucí.	Změna legislativy.
Systém řízení	Jednotná stanoviska závazná pro obě organizace ze strany zřizovatele.	Nutnost řízení dvou organizací ze strany zřizovatele.	Jednotné nastavení procesů ze strany zřizovatele.	Prodleva při realizaci změn.
Systém řízení	Ponechání obchodních značek.	Chybějící marketing.	Rozvoj stávajících obchodních značek.	Neatraktivnost značek pro komerční sektor.
Hlavní procesy	Různorodost výstav pro návštěvníky Mostu.	Nutnost propagace dvou subjektů.	Oslovení různých cílových skupin.	Větší specializace nabídky služeb u galerie.
Hlavní procesy	Výstavní prostory v suterénu kostela v Mostu vhodné pro galerijní účely.	Prostory jsou v pronájmu.	Rozšíření nabídky pro návštěvníky středověkého kostela.	Výpověď smlouvy ze strany pronajímatele.
Hlavní procesy	Depozitáře galerie jsou ve stejném objektu jako výstavní prostory.	Prostory jsou v pronájmu.	Vhodnější uzpůsobení prostor potřebám sbírky.	Výpověď smlouvy ze strany pronajímatele.
Hlavní procesy	Vlastní činnost pro širokou i odbornou veřejnost.	Chybějící koordinace aktivit.	Domluva mezi řediteli obou institucí na společném postupu.	Křížení programů a akcí.
Hlavní procesy	Samostatné rozhodování o akvizicích.	Chybějící akvizice u galerie.	Rozvoj svěřených sbírek.	Alokace finančních zdrojů.
Hlavní procesy	Bohatá publikační činnost.	Vysoké náklady na tisk.	Navázání na kvalitní publikační činnost u galerie v přechodných letech.	Alokace finančních zdrojů.

	Výstup projektu	
	Analýza variantního řešení organizačního uspořádání příspěvkových organizací	

SWOT	Silné stránky	Slabé stránky	Příležitosti	Hrozby
Finanční řízení	Samostatné rozhodování o finančních tocích.	Duplicita nákladů pro zřizovatele.	Odpovědnost za vlastní rozpočet.	Tlak na nepřiměřené snižování nákladů ze strany zřizovatele.
Finanční řízení	Samostatné vyjednávání s dodavateli.	Slabší pozice menší organizace při vyjednávání s dodavateli.	Uplatnění společných postupů.	Legislativa.
Lidské zdroje	Samostatná alokace lidských zdrojů.	Nutnost velké kumulace pracovních náplní na jednu pozici, zejména u galerie, nízká míra zastupitelnosti.	Nové rozdělení pravomocí a odpovědností.	Nenalezení vhodných kandidátů na trhu práce.
Lidské zdroje	Kvalifikovaní a odborně zdatní zaměstnanci.	Zaměstnanci institucí spolu nespolupracují.	Společně připravované projekty (workshopy, výstavy aj).	Konkurence mezi pracovníky muzea a galerie.

3.3.1 Vyhodnocení SWOT analýza

Vytvořené SWOT analýzy byly nahlíženy z pozic:

- Využití silných stránek pro omezení hrozeb
- Využití příležitostí pro vznik silných stránek
- Odstranění slabých stránek pro vznik nových příležitostí
- Strategie zmírnění nebo omezení hrozeb, které vznikají ze slabých stránek.

Varianta A využívá silných stránek pro omezení hrozeb jednak v jednotné komunikaci, jak externě tak interně, zabraňuje tak duplicitám v řízení, komunikačních tocích, a duplicitám nákladů. Dále může dojít k využití synergií obou subjektů (využití konzervátorského pracoviště, využití pojištěných aut apod.). Může využít svých silných stránek jako je jasná čitelnost pro širokou i odbornou veřejnost, jednotná propagace, a tím i vizuální styl, rozšíření programu pro více cílových skupin. Sjednocením opadají slabé stránky, kterými jsou například křížení akcí nebo správa stejného sbírkového fondu dvěma různými institucemi v jednom městě pod jedním zřizovatelem. Odborná činnost tak zůstává zachována, zvýší se dosažitelnost sbírky pro zapůjčitele, badatele i širokou veřejnost. K omezení hrozby ztráty prostor galerie, která je v nájmu, je možno využít stávajících kapacit budovy muzea, ať už za účelem vzniku nové stálé expozice výtvarného umění nebo přesunu nevyhovujícího depozitáře, včetně možnosti přesunu pracovníků do nových kancelářských prostor. K omezení hrozeb v problematice „zánik obchodní značky“ je zapotřebí správná komunikace směrem k identifikovaným zájmovým skupinám, tak aby nový název byl přijímán na stejné úrovni jako u podobných subjektů (např. Regionální muzeum a galerie Jičín, Muzeum a Pojizerská galerie Semily, Muzeum a galerie v Prostějově, p.o. muzeum a Galerie Knížecí dům Moravský Krumlov, Muzeum a galerie Orlických hor v Rychnově nad Kněžnou, Muzeum a galerie Hranice, Vlastivědné muzeum a galerie v České Lípě).

Naproti tomu varianta B nepředstavuje žádnou zátěž v podobě transformace. Omezení hrozeb – tj. výpověď z nájmu je však velmi problematická a organizace nedisponuje v tuto chvíli žádnými silnými stránkami, které by tuto hrozbu mohly efektivně odvrátit. Využití příležitostí je možné hlavně v odborné rovině, kdy je možno zahájit například intenzivní spolupráci s dalšími galeriemi v okolí (Roudnice nad Labem, Louny, Litoměřice), s cílem zvýšení počtu návštěvníků a atraktivnější nabídky pro více cílových skupin. Odstranění slabých stránek pro vznik nových příležitostí je možné zejména v oblasti odborné spolupráce mezi subjekty působícími na poli kultury v Mostě (výstavy, workshopy aj.), a zejména při pořádání aktivit pro odbornou a laickou veřejnost. Je možné spolupracovat i na bázi PR a marketingu, kdy je zapotřebí propagovat obě obchodní značky.

	Výstup projektu	
	Analýza variantního řešení organizačního uspořádání příspěvkových organizací	

3.4 Finanční analýza navrhovaných variant

Finanční analýza navrhovaných variant je omezena pouze na variantu A, neboť varianta B zůstává z nákladového hlediska v tuto chvíli beze změny. Finanční analýza varianty A je omezena pouze na nákladovou analýzu, a to vzhledem zanedbatelným vlastním příjmům galerie. Analýza počítá s pronájmem výstavních prostor v kostele, ukončením pronájmu kancelářských prostor ve špitále a přesunu pracovníků do nových prostor v muzeu. Dále je počítáno s tím, že všechny pracovní pozice v galerii, vyjma pozice ředitele/lky, zůstanou zachovány, a to i s ohledem na současný plat.

Náklady (za rok)	Současný stav	Budoucí stav
Nájemné	230 040,00 Kč	208 080,00 Kč
Paušál za energie	220 440,00 Kč	198 396,00 Kč
Plat ředitel/ky	729 876,00 Kč	- Kč
Stěhování kanceláří a depozitářů	- Kč	10 000,00 Kč
Ostatní	- Kč	50 000,00 Kč
Náklady celkem	1 180 356,00 Kč	466 476,00 Kč
Rozdíl		-713 880,00 Kč

Komentáře k tabulce:

- U paušálu za energie v prostorách pronajímaných od NPÚ je počítáno minimálně s 10% úsporou.
- Uvedený plat byl stanoven na základě benchmarkových dat z trhu, zdroj: Regionální statistika ceny práce, rok 2017, Ústecký kraj, staženo z www.ispv.cz. Ostatní mzdové náklady zůstávají v tuto chvíli stejné.
- U stěhování kancelářských a depozitárních prostor je počítáno se součinností pracovníků galerie a muzea a jejich technických prostředků (pojištěné auto, obalový materiál, aj.)
- Do kategorie „ostatní“ spadají další jednorázové náklady, a to:
 - Změna bankovního spojení
 - Změna tiskopisů
 - Zápis do obchodního rejstříku
 - Změna informačního systému (sjednocení dat – nárůst nákladů, licence – úspora nákladů)
 - Změna reklamních letáků, billboardů (postupná změna při nově vznikajících projektech)
- Další změny v nákladech zejména v kategorii „Spotřeba materiálu, energie, zboží a služeb“ bude odvislá od nově nastavené strategie spojeného subjektu, stejně jako náklady na nákup sbírkových předmětů a jejich konzervování a restaurování. Nejinak jsou na tom další výdaje (daňové, investiční apod.).

	Výstup projektu	
	Analýza variantního řešení organizačního uspořádání příspěvkových organizací	

3.5 Návrh závěrečného doporučení

3.5.1 Výchozí premisy

Cílem projektu byla analýza dvou variant organizačního uspořádání dvou kulturních subjektů v Mostě, jejichž zřizovatelem je Ústecký kraj. Z procesně-finanční analýzy vyplynuly následující skutečnosti.

- Existence galerie je ve svém základu ohrožena tím, že všechny její prostory (výstavní prostory, depozitáře, kanceláře) jsou pronajímány od jiného subjektu, a to na dva roky s výpovědní lhůtou tři měsíce, což je vzhledem k dlouhodobé strategii a udržitelnosti kulturní instituce nevhodné.
- Depozitáře galerie nejsou ve vyhovujícím stavu a bylo by přínosné najít jiné odpovídající prostory pro uchovávání sbírkových předmětů.
- Objekt bývalé sušárny chmele v Žatci bude, s ohledem na nerealizovaný dar umělecké sbírky, převeden jako zbytný majetek na Krajskou majetkovou, příspěvkovou organizaci.
- V obou institucích je velká kumulace pracovních náplní u jednotlivých typových pozic, existuje zde velké riziko nezastupitelnosti a správného nastavení pravomocí a odpovědností.
- Příslušné sbírky obou institucí obsahují naprosto shodné sbírkové předměty (stejní autoři), u obou institucí jsou kurátoři specializovaní na oblast výtvarného umění.
- Muzeum disponuje dostatečnými prostory – technické zázemí, výstavní prostory, depozitáře, kanceláře, apod.

3.5.2 Doporučení

V souladu s výše uvedenými analýzami doporučujeme sloučení institucí dle varianty A, což umožní zejména:

- Vytvoření jednotné a dlouhodobé koncepce a strategie sjednocené organizace.
- Jednoduchá a přehledná organizační struktura.
- Nové nastavení a sjednocení všech komunikačních toků.
- Sjednocení projektového řízení napříč organizacemi.
- Vytvoření a budování nové obchodní značky.
- Sjednocení sbírkového fondu umění v rámci spádové oblasti Mostecka. Jednotná koncepce budování sbírky.
- Umístění galerijní sbírky umění do vhodných depozitárních prostor.
- Rozvoj akviziční činnosti i v galerijní oblasti.
- Oslovení širšího portfolia cílových skupin, propojení cílových skupin obou subjektů.
- Rozšíření nabídky pro návštěvníky, možnost uplatnění kumulovaných vstupů.
- Vytvoření stálé galerijní expozice v rámci prostor muzea.
- Možnost využití konzervátorských služeb muzea pro galerijní sbírku umění.
- Podpora vědeckého výzkumu směrem ke galerijní sbírce umění.
- Využití zkušeností z grantových a dotačních programů v muzeu, přenos know-how, využití postavení silného partnera pro naše i zahraniční instituce.
- Přenos know-how s publikováním tiskovin mezi oběma institucemi.
- Obohacení knihovního fondu muzea a zpřístupnění odborné galerijní knihovny širší veřejnosti.
- Nové nastavení procesů finančního řízení.
- Možnost snadnějšího vyjednávání s dodavateli.
- Možnost snížit náklady vypovězením nájmu kanceláří a depozitářů, včetně platu ředitele/lky.
- Dobře uchopené a prezentované řízení změny, společné projekty.
- Snížení kumulace pracovních náplní, zvýšení zastupitelnosti.
- Sjednocení agendy BOZP a PO u obou organizací, snížení nákladů.
- Sjednocení zejména SW vybavení obou organizací, snížení nákladů na licence.

3.5.3 Předpoklady

Uvedené doporučení je podmíněno těmito předpoklady:

- Zachování všech pracovních míst v galerii, vyjma pozice ředitele/lky, tak aby došlo k posílení lidských zdrojů muzea v oblasti ekonomiky, pedagogiky a PR, a byl tak smysluplně řešen problém se zastupitelností.
- Zachování správy galerijních sbírek v gesci kurátora výtvarného umění.
- Umístění dvou pracovníků na pozici výstavář v rámci provozního oddělení.
- Kontinuální využívání výstavních prostor kostela ke galerijním a muzejním účelům, zejména přízemního podlaží kostela Nanebevzetí Panny Marie.

3.5.4 Kroky implementace změny

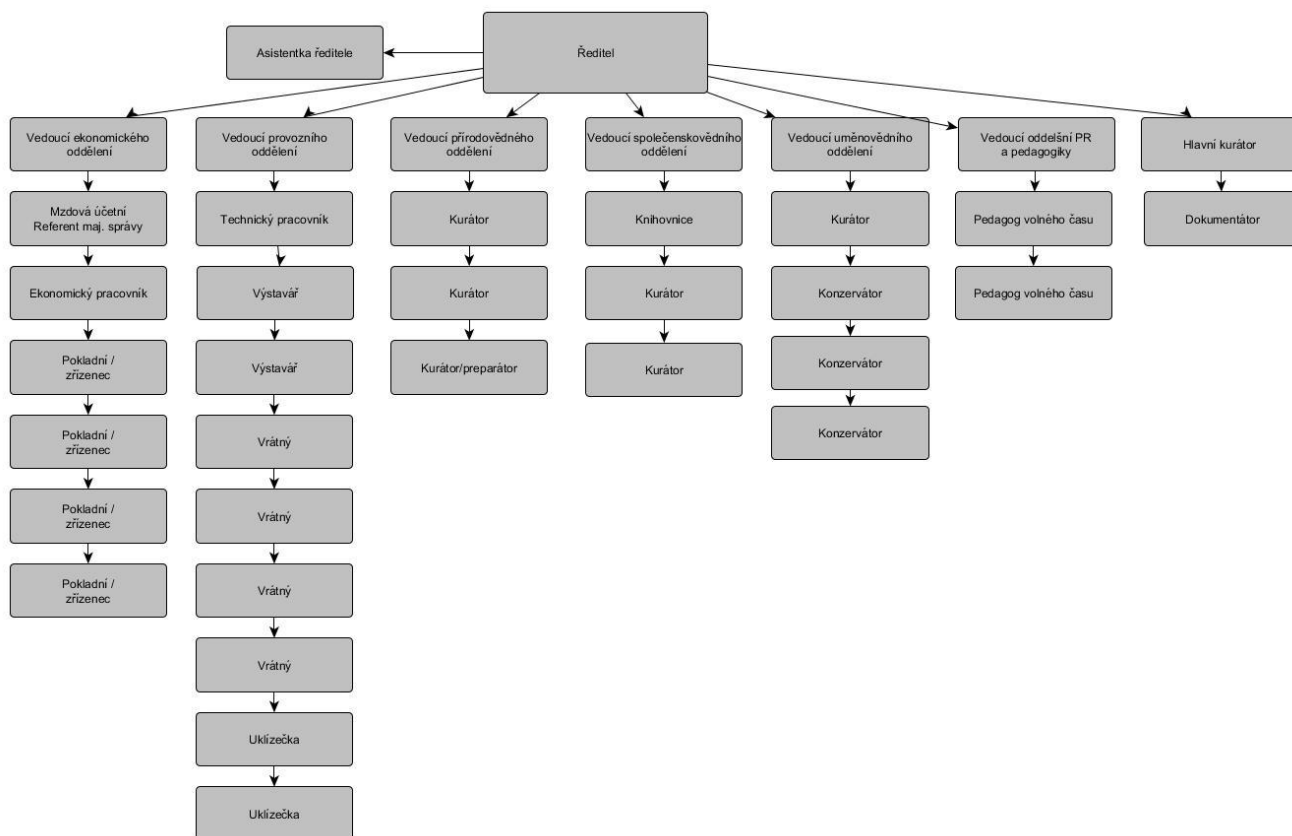
Následující kapitola přináší návrh kroků implementace změny.

3.5.4.1 Projednání a schválení změny v orgánech Ústeckého kraje

Výsledný návrh musí být projednán a schválen příslušnými orgány Ústeckého kraje. Součástí schvalovacího procesu je i vytvoření nového názvu a jeho akceptace a vydání nové zřizovací listiny. A dále návrh a schválení rozpočtu organizace na další rok.

3.5.4.2 Sestavení organizační struktury a změna interních předpisů

V souladu s nastalou změnou musí proběhnout sestavení organizační struktury (možný návrh viz schéma), nastavení pravomocí a odpovědností za vykonávané činnosti a případná revize a vypracování nových pracovních náplní. V souladu s tímto probíhá řízená změna interní dokumentace.



Pozn. Výsledná organizační struktura je zcela v kompetenci ředitele sloučené organizace.

	Výstup projektu	
	Analýza variantního řešení organizačního uspořádání příspěvkových organizací	

3.5.4.1 Nastavení strategie

Důležitým prvkem je nastavení strategie a její rozpracování do dlouhodobých a krátkodobých cílů s vazbou těchto cílů na cíle jednotlivých organizačních jednotek. Jedná se jak o činnosti v oblasti hlavních procesů (rozvoj a správa sbírek, výstavní plány), tak alokace lidských, finančních a technických zdrojů.

3.5.4.2 Přesun pracovníků do nových prostor

V rámci změn proběhne přesun pracovníků do nových kanceláří v prostorách muzea. Přesun může být částečně zajištěn vlastními zdroji muzea, částečně pomocí jiného dodavatele.

3.5.4.3 Převoz sbírkových předmětů

Provedení mimořádné inventarizace a sjednocení sbírkového fondu jak fyzicky do jednoho depozitáře, tak administrativně (změny v přírůstkových knihách, CES a dal.). Fyzický přesun děl může být zajištěn vlastními zdroji muzea, v některých případech pomocí externího dodavatele. Administrativa v této oblasti je řešena ve spolupráci se zřizovatelem.

3.5.4.4 Vyhodnocení implementace

Vyhodnocení sjednocení institucí na základě stanovených benchmarkových dat (dle struktury NIPOS), ze strany sloučené organizace i ze strany zřizovatele.