

Koncepce rozvoje příspěvkové organizace Galerie hlavního města Prahy na léta 2013 – 2017

Galerie hlavního města Prahy (dále jen GHMP) patří od druhé poloviny 80. let minulého století k největším, nejrenomovanějším a nejproduktivnějším muzeím umění v České republice. Její pozice ve struktuře analogických kulturních institucí je však specifická. Na jedné straně totiž plní ne zcela jasně definovanou funkci metropolitního muzea umění se svébytnou odpovědností za péči o kulturní dědictví (ve zřizovací listině jsou tyto její úkoly popsány velmi obecně a aktuální znění mise GHMP se týká především časového vymezení odborného zájmu instituce; dosavadní vyjádření představitelů GHMP se posláním galerie konkrétněji nezabývala), na straně druhé očekávání veřejnosti spojená s GHMP kladou vysoké nároky především na kvalitu prezentačních projektů (obraz instituce v médiích) respektive dramaturgii (návštěvnost podle typu výstavy). Předmětem tohoto rámce pro koncepci a obecným cílem rozvoje GHMP v následujících pěti letech je proto taková proměna instituce, která umožní:

1. zachovat všechny pozitivní stránky fungování GHMP zejména v oblasti prezentace výtvarného umění a výtvarné kultury od 19. století po současnost a zkušeností s péčí o movité i nemovité umělecké památky
2. logicky zakomponovat aktivity v nově získaných objektech a prostorách (Dům fotografie, Rothmayerova vila, Colloredo-Mansfeldský palác), ale také využití a definitivní umístění Muchovy Slovanské epopeje do celku fungování GHMP
3. identifikovat a naplnit rozvojové možnosti GHMP především v oblasti specifické péče o veřejnou plastiku a využití historických objektů ve správě galerie
4. zpřesnit vnímání GHMP veřejností coby komplexní muzejní instituce s diverzifikovanou nabídkou a nezaměnitelným brandem, který evokuje její jednotu i různorodost jejích aktivit
5. maximalizovat koaliční potenciál GHM nejen v rámci České republiky, ale také v mezinárodním kontextu
6. zefektivnit výkon celé instituce zejména s ohledem na investiční akce a přípravu a realizace konkrétních projektů z oblasti prezentace a zprostředkování výtvarného umění a umělecké kultury.

Současnou podobu a stav GHMP tedy vnímám jako přechodné stádium mezi institucí muzejního typu primárně orientovanou na jednotlivé, byť velmi významné a úspěšné projekty či na základní naplňování povinností daných zřizovatelem a institucí strategicky a komplexně zhodnocující různorodost svého potenciálu.

Výchozí stav

Jestliže do poloviny 80. let minulého století byly aktivity GHMP limitovány jednak ideologickým kontextem a prostorovými omezeními (Staroměstská radnice, zámek Trója, výstavy v jiných prostorách jako je Obecní dům či Mánes), přičemž i v této době se v její dramaturgii objevovaly pozoruhodné projekty (Reynek, Diviš, Callzolari atd.) a zároveň se poměrně intenzivně rozvíjely sbírkotvorné aktivity, od roku 1986, tedy s nástupem nové generace odborných pracovníků a kurátorů (Hana Rousová, Jiří Ševčík, Karel Srp), se GHMP začala profilovat jako velmi progresivní a agilní muzeum umění (česká groteska, neoklasicismus, Devětsil, česká postmoderna, abstrakce 30. let) s kvalitním prostorovým zázemím (Dům U Kamenného zvonu, v 90. letech výstavní sály Městské knihovny, Dům U Zlatého prstenu). První polovina 90. let přinesla výraznou orientaci na zcela současné umění (včetně mezinárodního – monografické i skupinové výstavy), na prezentaci osobností českého poválečného umění (Sýkora, Malich), ale také prověřování kánonu českého moderního umění (informel, surrealismus) a výstavy zahraničního umění (Victor Brauner, výstavy moderní a současné fotografie). Menší pozornost byla věnována Trojskému zámku, Bílkovu odkazu, Slovanské epopeji. Vnitřní krize GHMP byly spojeny nejprve s odchodem Jiřího Ševčíka a později Hany Rousové a Marie Klimešové a odchodem dlouholetého ředitele GHMP Jiřího Fatky, nicméně z vnějšího pohledu se na výkonu instituce v zásadě nic nezměnilo. Profil GHMP určovaly výstavy velkých osobností české avantgardy (Toyen, Štyrský, Rykr, Teige) a poválečného umění (Medková, Sýkora, Boštík) respektive zásadní problémové výstavy (Slovo, prostor, akce, hlas; Křičte, ústa!; Bytosti odnikud; Roky ve dnech; Konec avantgardy?), nicméně jejich autoři buď GHMP opustili, anebo je připravili už jako externisté. Výraznou linií představuje v posledních letech rovněž prezentace současného českého umění (bienále současného českého umění, Jiří David, Michal Pěchouček, Krištof Kintera, Jakub Španěl/Jaromír Typlt), nicméně netvoří koherentní dramaturgickou linii. Výstavy zahraničního umění

nemají v posledních letech zvláštní logiku, pokud pomineme spolupráci s nadací abc (výstavy tzv. art brut) a návraty k současnému britskému umění. V posledních letech byla dokončena rekonstrukce Bílkovy vily, obnova Bílkova domu v Chýnově, Trojský zámek začal se sérií sezónních výstav, ale v zásadě se jedná o jednotlivé kroky, jejichž vazba na profil GHMP jako celku není zcela zřejmá. Pokud k tomu přičteme převzetí Domu fotografie, Colorado-Mansfeldského paláce a Rothmayerovy vily či novou expozici Slovanské epeje ve Veletržním paláci, aktivity GHMP mají stále více extenzivní povahu bez silné jednotící linie. V žádných veřejně dostupných zdrojích nelze nalézt koncepční materiál, který by se těmto skutečnostem věnoval. GHMP tedy lze hodnotit jako instituci s ohromným potenciálem, který exponenciálně vzrostl v posledních letech; není však zřejmé, jak s ním hodlá naložit. Vzhledem k tomu, že ekonomické parametry fungování GHMP nemají v České republice obdobu (jak z hlediska struktury příjmové stránky, tak z hlediska investic), není zcela jasné, proč instituce rezignovala na alespoň základní sbírkotvornou činnost.

Cílový stav

V tuto chvíli nemá smysl vyjmenovávat konkrétní projekty a uvádět konkrétní činnosti, které následující rámec vyplní. Řada věcí bude záležet na diskusi se zřizovatelem, oponentuře odborníků a interní diskusi. Pouze v některých případech uvádím svoje představy a příklady v závorkách.

GHMP bude plnohodnotně a efektivně fungující muzeum umění primárně zaměřené na publikum z Prahy a návštěvníky hlavního města ovšem s evropským renomé, jehož aktivity budou vyvážené jednak ve vztahu k jeho funkci metropolitní kulturní instituce (image Prahy, sociální kompetence), jednak ve vztahu k jeho funkci zprostředkovatele uměleckých hodnot na evropské úrovni. GHMP bude mít jasně čitelnou podobu komplexní instituce, která nejen pořádá důležité výstavy, ale také přináší nové impulsy v oblasti zacházení s kulturními památkami ve své správě. Bude seriózním partnerem zejména veřejných muzejních institucí v České republice i zahraničí (na rozdíl od dosavadní praxe bude nutné podporovat společné a reciproční projekty). GHMP bude spojována nejen s výraznými prezentačními aktivitami zpracovávajícími české umění od 19. století po současnost v rozšířeném kontextu (specifické okruhy: přelom 19. a 20. století; umění po roce 1970; meziválečná avantgarda) a představujícím průběžně významné osobnosti českého i světového (současného) umění

(Adriena Šimotová/ Helena Almeida; Emil Filla/ Ludovít Fulla; Zdeněk Sýkora/ Francois Morellet; Kateřina Šedá/ Roman Ondák; Jasanský-Polák/ Günther Förg, Petr Písařík/ Michael Kienzer; Jan Merta/ Rafal Bujnowski), ale také s jednoznačným kreditem v oblasti efektivního zacházení s veřejnými prostředky a ujasněným vztahem k privátnímu sektoru tak, aby nevznikaly pochybnosti o skutečném smyslu aktivit GHMP definovaných jako veřejná služba. Pozornost instituce bude vyváženě věnována nejen výstavám a expozicím v budovách dnes jednoznačně spojovaných se značkou GHMP (budoucnost Domu U Zlatého prstenu) a rozšířením o projekty pro Dům fotografie (dramaturgie bude reflektovat médium fotografie ve vztahu k proměňujícímu se pojmu umění a různým typům užití fotografického obrazu), ale také aktivitám spíše muzejního charakteru diverzifikujících nabídku služeb v Trojském zámku, Bílkově a Rothmayerově vile či v Chýnově (aspekt vzdělávací a zprostředkující; doplňkové služby; turistická nabídka; komunikační strategie). V roce 2017 musí být rovněž ke spuštění připraveno funkční využití Colloredo-Mansfeldského paláce jako zázemí GHMP z hlediska dlouhodobé expozice, kombinovaných kulturních aktivit, informačního centra instituce, jejího administrativního zázemí a ekonomického režimu (krátkodobé a dlouhodobé pronájmy, vlastní příjmy z činnosti v objektu atd.). Během dvou let by měla být připravena rámcová koncepce dlouhodobých expozic ze sbírek GHMP v Colloredo-Mansfeldském paláci a v Domě U Zlatého prstenu na základě strategické úvahy o jejich místě v rámci pražské sítě veřejných muzeí a galerií (zejména ve vztahu k Národní galerii v Praze a Uměleckoprůmyslovému museu). Předmětem úvahy se stane rovněž budoucnost výstavních prostor na Staroměstské radnici, nicméně řešení by mělo vyplývat s překomponováním funkcí celého objektu. Nejpozději do pěti let by měla být připraven projekt na definitivní umístění Slovanské epopoje zohledňující aktivity související s její přítomností v Praze jako turistické atrakce a zároveň českého centra reflexe Muchova odkazu (prostory pod Stalinovým pomníkem; kombinace stálé expozice s menšími projekty kontextualizujícími a aktualizujícími Muchovu tvorbu). GHMP bude personálně stabilizovaná – jedním z významných cílů je ustavení vyváženého a doplňujícího se odborného týmu.

Prostředky a nástroje realizace koncepce

V současné chvíli je nutné prověřit funkčnost stávajícího modelu řízení GHMP, a to jak v oblasti řízení nejen ekonomiky a provozu, ale také odborných a prezentačních aktivit, ale i ve

způsobu komunikace s klienty a partnery GHMP; zaměřit se na marketing a branding GHMP jako celku; prověřit adekvátnost samostatnost odborných i prezentačních aktivit jednotlivých odborných pracovníků a kurátorů; logičtěji a systematicky zasadit aktivity GHMP do mezinárodního kontextu s důrazem na institucionální rozměr spolupráce.

1. Audit agend – interně.
2. Audit smluvních vztahů, zejména vzhledem k probíhajícím investicím, a jeho využití pro případné změny využívání objektů spravovaných GHMP – interně.
3. Audit probíhajících a připravovaných projektů včetně projektu digitalizace sbírek.
4. Ekonomický, personální a organizační audit – interně.
5. Návrh optimální organizační struktury (logičtěji uspořádá jednotlivé agendy, zvýrazní odpovědnosti za jednotlivé aktivity; zavedení některých prvků projektového řízení).
6. Vyhodnocení personálního zázemí GHMP zejména v oblasti odborných činností a zajištění realizace investičních akcí a výstavních projektů.
7. Zřízení rady ředitele GHMP jako poradního orgánu pro strategické institucionální rozhodování složené ze zástupců odborné obce, významných osobností společenského života a privátního sektoru.
8. Příprava dlouhodobé strategie rozvoje GHMP, která navrhne parametry fungování GHMP v horizontu deseti až patnácti let – ve spolupráci se zřizovatelem, interně a s případným využitím externího názoru (Peter Bogner Association např.).
9. Vytvoření koncepce badatelských aktivit s ohledem na strategické cíle a odborné priority GHMP v oblasti prezentace a zprostředkování kulturního dědictví (identifikace doplňkových zdrojů financování).
10. Analýza dlouhodobých investičních a provozních potřeb GHMP s vyhodnocením výhledových požadavků na příspěvek od zřizovatele (včetně nezbytných úprav jednotlivých objektů) a příjmové stránky z hlavních i vedlejších činností GHMP - interně.
11. Identifikace potenciálních partnerů GHMP a vytvoření předpokladů pro dlouhodobá vzájemně výhodná partnerství při financování náročných projektů v oblasti prezentace a akvizic.

12. Zintenzivnění a rozšíření kontaktů s partnerskými muzejními a galerijními institucemi v ČR i zahraničí i s ohledem na zprovoznění Domu fotografie (Moravská galerie v Brně, Muzeum umění Olomouc, Západočeská galerie v Plzni, Dům umění Ostrava, Slovenská národní galerie, Universal Museum Joanneum Graz, Muzeum umění v Lodži, Muzeum umění v Saint Etienne, Ludwigovo muzeum v Budapešti, Muzeum Jeana Tinguelyho v Basileji, Fotomuseum Winterthur atd.); zapojení do aktivit ICOM například v sekci DEMHIST zabývající se fenoménem péče o domy-muzea (Bílková vila, Chýnov, Rothmayerova vila).

Ekonomika

Na základě rozboru výročních zpráv, rozborů hospodaření GHMP, komentáře k rozpočtu GHMP na rok 2012 a přehledů investičních akcí GHMP lze konstatovat, že ve srovnání s analogickými institucemi zřizovanými státem či dalšími územněsprávními celky je struktura nákladů a příjmů, ale také výše příspěvku v zásadě nadstandardní, stejně jako investiční zázemí, které umožňuje rozvoj celé organizace. V posledních letech udržela GHMP vyrovnaný hospodářský výsledek, a to především díky aktivitám v doplňkové činnosti, kde zároveň klesaly náklady na její zajištění. Dosažení vyrovnaného hospodářského výsledku se ve světle rozboru jednotlivých položek uváděných v rozboru hospodaření jeví systémově bezproblémové, byť z dostupných podkladů nelze vyčíst reálné proporce a věcnou nezbytnost nákladů.

To, co bychom mohli označit jako „mandatorní výdaje“, tedy osobní náklady, náklady na energii, nájemné a služby spojené s užíváním nebytových prostor, spoje, úklid a opravy a udržování, se jeví vzhledem k velikosti instituce a počtu užívaných prostor přiměřené. Mezi rokem 2010 a 2011 došlo ke skokovému nárůstu odpisů na zařízení a mezi rokem 2011 a 2012 také u odpisů týkajících se budov. Z dostupných materiálů ovšem není jasné, zda se odpisy používají v souladu s určením, anebo jsou vtahovány do krytí provozních nákladů. Není rovněž možné „od stolu“ vyhodnotit adekvátnost položky „ostatní služby“ – její téměř stoprocentní nárůst v roce 2011 oproti schválenému rozpočtu a zároveň analogická výše faktických nákladů z roku 2011 ve vztahu k roku 2010 indikují, že ani schválený rozpočet na rok 2012 neodpovídá reálné potřebě. Předpokládám, že se do této položky promítají neinvestiční účelové dotace MHMP schválené v průběhu roku. Z hlediska ekonomických parametrů se zdá důležité

prověřit, jak výhodné je využívat outsourcing při zajišťování některých služeb (úklid). Problémem rozpočtu na rok 2012 jsou zjevně podceněné náklady na energii. Náklady spojené s vlastní činností, tedy s pořádáním výstav a péčí o sbírkové předměty odpovídají rozsahu aktivit instituce, náklady na marketing podle rozpočtu na rok 2012 jsou v rámci muzejních institucí výjimečné – je otázka, zda jsou tyto prostředky využívány efektivně a přinášejí příslušný efekt.

Vzhledem k výše uvedeným skutečnostem by měla být GHMP při správném řízení a nastavení rozpočtu ve střednědobém horizontu ekonomicky stabilní. Vzhledem k tomu, že není z podkladů zřejmé, zda má GHMP sponzory (co je skryto pod „ostatními příjmy“?) a uváděné dary jsou bagatelní, zdá se, že prostor pro získání dalších zdrojů financování aktivit GHMP je stále v oblasti sponzoringu a podpory od privátních subjektů. Další zdroje lze identifikovat ve vybraných programech Evropské unie jako jsou nástupnické programy Culture 2007 či Norské fondy (schopnost kofinancování těchto projektů je v rámci GHMP značná – předpokládám, že je dohoda se zřizovatelem týkající se jejich předfinancování není vyloučena).

Rozsáhlé portfolio investičních akcí GHMP svědčí o zájmu zřizovatele na rozvoji instituce, nicméně dlouhodobé problémy s čerpáním investičních prostředků nejsou zcela jasně vysvětleny – kromě objektivních, představitelných příčin jako je komunikace se společenstvím vlastníků jednotek v případě Domu fotografie či majetkoprávní spory v Trojském zámku, komentáře k jednotlivým investicím indikují spíše ne zcela dobrou připravenost investičních akcí ze strany galerie. Jedním z hlavních úkolů nového vedení GHMP proto bude urychlit realizaci neukončených investičních akcí a soustředit se na nejvýznamnější projekt z hlediska budoucnosti instituce, tedy revitalizaci Colloredo-Mansfeldského paláce (je otázka, zda současné výběrové řízení nebude limitovat nové vedení GHMP).

Organizační struktura

Organizační struktura GHMP by měla projít revizí vzhledem k její nepřehlednosti a ne zcela jasným vazbám mezi odbornými činnostmi, správou objektů, zajištění provozních činností, odpovědností ekonomického úseku, marketingem a oblastí zprostředkování (edukační programy, doprovodné programy). Mělo by dojít k výraznému oddělení odborných, provozních a ekonomických složek, což zároveň umožní přehlednější výkon řídicích činností, jasnou definici odpovědností i jednodušší aplikaci některých principů projektového řízení (typy

projektů: rekonstrukce Rothmayerovy vily, revitalizace Colloredo-Mansfeldského paláce, definitivní vyřešení otázky Slovanské epopeje). Promíchány jsou ovšem také agendy registru sbírky a produkce, marketingu a edukačních aktivit, odděleny jsou investice a ekonomické oddělení či knihovna a archiv spadají pod různá oddělení atd. Rovněž není jasné, kdo odpovídá za bezpečnost objektů a ochranu sbírek. Nastavení optimální organizační struktury musí být jednou z priorit nového managementu GHMP, neboť se nejedná o formalitu, ale základní nástroj řízení efektivity výkonu.

Péče o sbírky a veřejnou plastiku

Ochrana sbírek a péče o ně vychází ze zákona č. 122/2000 Sb. o ochraně sbírek muzejní povahy sbírky. V současné situaci není zřejmé, kdo je v rámci GHMP za její výkon odpovědný – je nutné prověřit funkčnost stávajícího systému a výsledky zohlednit ve změně organizační struktury GHMP. S tím rovněž souvisí průběžná modernizace a rozšíření bezpečnostních systémů by neměl být v této oblasti zásadní problém. Priority péče o sbírky lze zvenku jenom obtížně určit, nicméně je jasné, že analýza stavu sbírek, organizace péče o sbírky (zejména profylaxe) a jejich uložení včetně zvážení a prosazení dlouhodobé strategie (prostorové kapacity, logistické aspekty), musí být trvale věnována pozornost vedení GHMP. Organizace a financování péče o veřejnou plastiku bude prověřena a v případě nutnosti budou navrženy její změny. GHMP musí rovněž aktivněji než dosud využívat potenciál tohoto fondu z hlediska zprostředkování veřejnosti a popularizace ve vztahu k historii a uměleckým kvalitám historického prostředí hlavního města Prahy (mobilní aplikace, publikace?). Navrhuji rovněž zvážit převzetí dalších soch ve veřejném prostoru do péče GHMP (případ plastik V. Nováka a H. Demartiniho, Praha 5), spolupráci s aktivisty v oblasti péče o moderní plastiku ve veřejném prostoru. GHMP by se také měla stát respektovaným metodickým partnerem Magistrátu hlavního města Prahy i městských částí v otázkách spojených s péčí o díla výtvarného umění v urbánním prostoru. V tomto směru bude účelné prohloubit spolupráci s Muzeem hlavního města Prahy a odborem památkové péče.

Věda a výzkum

Badatelská činnost sice netvoří největší část aktivit GHMP (a není v koncepčních materiálech ani zmiňována), nicméně bez jejího systematického rozvoje a podpory nelze do budoucna

očekávat ani přiměřené výsledky prezentační. Zároveň mají výsledky výzkumu prováděného odbornými pracovníky GHMP zásadní vliv na vnímání instituce odbornou a zainteresovanou veřejností. V současné situaci tuto skutečnost nezohledňují ani výroční zprávy, ani vyjádření představitelů GHMP na veřejnosti, a už vůbec se s výdaji na výzkum nepočítá jako se samostatnou kapitolou v rozpočtu – individuální badatelské výkony tak nejsou ukotveny ve strategickém chování instituce a nemají přímou vazbu na její dlouhodobý rozvoj. V horizontu dvou let je proto žádoucí definovat a začít řešit badatelské projekty instituce s vazbou na sbírkový fond, prezentační a publikační aktivity a finanční zdroje. Zároveň je nutné při jejich řešení navázat dlouhodobou spoluprací s dalšími partnerskými institucemi a externisty. Primárně budou tyto projekty zaměřeny na osobnosti a problémové okruhy českého umění od 19. století po současnost, nejlépe s mezinárodním přesahem umožňujícím komparativní přístup. Výzkumné záměry by měly procházet oponenturou externích odborníků. Je nezbytné podporovat a oceňovat zapojení odborných pracovníků GHMP do řešení vědeckovýzkumných úkolů i mimo GHMP, ovšem s jasnou představou o benefitech pro domovskou instituci.

Akviziční politika

Vedle obecného konstatování limitovaných možností rozšiřování sbírek GHMP z posledních výročních zpráv vyplývá, že nové přírůstky se skládají pouze z nepočetných darů mladších umělců. Vzhledem k poměrně slušné ekonomické kondici GHMP bude nezbytné učinit taková opatření, která v rozpočtu instituce vytvoří alespoň minimální rezervu pro nastavení akvizičních možností. Předpokládám proto vytvoření „akvizičního fondu“ – prostřednictvím rezervního fondu (viz restaurátorské akce), který by naplnily výnosy respektive zisk z vedlejší činnosti, a na straně druhé bude snahou managementu GHMP jednání se zřizovatelem o pravidelném získávání účelových prostředků na akvizice nad rámec stávajícího příspěvku. Akviziční politika by měla směřovat k individuálnímu doplnění klíčových uměleckých děl především poválečného českého umění pro potřeby dlouhodobých expozic a k systematickému budování fondu umění od poloviny 80. let minulého století po současnost (se zohledněním uskutečněných i plánovaných výstav GHMP), a to dokud jsou ceny ještě finančně přiměřené. Nastartování systematické akviziční politiky by se tak mělo stát významnou konkurenční výhodou instituce.

Vzdělávací aktivity, doprovodné programy

Vzdělávací aktivity GHMP jsou sice poměrně rozsáhlé, nicméně vnitřní vazba výtvarných ateliérů, dílen a lektorských programů k hlavnímu poslání instituce není zcela zřejmá. Bude nutné jednoznačněji specifikovat zaměření edukačních programů ve vztahu k učebním plánům a zohlednit specifickou nabídku GHMP v rámci hlavního města. Dlouhodobě musí GHMP směřovat k posílení a docenění pracovníků zabývajících se zprostředkováním, edukací a prací s veřejností a k ustavení samostatného oddělení zajišťujícího všechny aspekty práce s veřejností. Vzhledem k nezbytnosti posílit marketing GHMP bude nutné dotvořit dramaturgii doprovodných programů (projekce, hudba, literatura, performativní umění) spojených s jednotlivými objekty ve správě GHMP a jejich specifickými možnostmi. Velkou příležitostí vidím v zapojení dobrovolníků do aktivit instituce v této oblasti.

Personální politika

Vzhledem k tomu, že s posílením tabulkových míst a mzdových prostředků lze počítat pouze v případě zprovoznění Rothmayerovy vily a v budoucnu zpřístupnění Colloredo-Mansfeldského paláce po jeho rekonstrukci, musí se vedení GHMP orientovat při rozvoji oblastí nyní pokrývaných na hledání vnitřních rezerv. Hlavním úkolem je analýza a případné překomponování personálních nároků v oblasti správy budov, investic, marketingu, produkce, stavby výstav a edukačních aktivit. Počet odborných pracovníků se nyní jeví vzhledem k rozsahu sbírek a prezentačních aktivit odpovídající (za předpokladu naplnění tabulkových míst týkajících se Domu fotografie). Vedení bude podporovat odborný růst kurátorů GHMP a jejich zapojování do týmových projektů a bude povzbuzovat odborné pracovníky GHMP v jejich pedagogickém působení na vysokých školách. Nezbytné je však využít optimalizace podmínek odborného růstu týmu k posílení loajality pracovníků ke GHMP. Personální politika GHMP bude zohledňovat především potřeby instituce a nikoli individuální ambice a zájmy zaměstnanců. GHMP musí respektovat Zákoník práce 262/2006 Sb., v aktuálním znění.

Funraising

Během dvou let je nutné dobudovat moderní systém fundraisingu, a to jak směrem k potřebám GHMP jako celku, tak k jednotlivým projektům. Vícezdrojové financování musí být zpočátku prioritně orientováno na identifikaci příležitostí získávání veřejných prostředků a prostředků na

realizaci projektů realizovaných ve spolupráci se zahraničními partnery (inovovaný program Culture 2007, zvažít zdroje Evropské unie). Postupně by se měl důraz přesouvat na zdroje privátní v rámci dlouhodobých strategických partnerství. Nutná je pečlivá analýza a postupné vybudování sítě korektních vztahů s potenciálními donory a sponzory. Vyhodnotit personální pokrytí této oblasti v rámci GHMP respektive výhodnost externích fundraiserů.

Strategický marketing a branding

Vzhledem k výše formulovaným cílům GHMP bude nutné nejprve vypracovat podrobnou analýzu prostředí a konkurenčních nabídek, jejíž výstupy budou zpracovány do konkrétních cílů strategického marketingu a brandingu instituce. Souběžně bude tedy nezbytné definovat aktuální a ideální pozici GHMP v rámci České republiky a Prahy tak, aby byla tato značka spojována s hlavními charakteristikami GHMP jako metropolitní, dynamické muzejní instituce nabízející diverzifikované služby v oblasti zprostředkování moderního a současného umění a zároveň zážitky spojené se specifickým prostředím různorodých objektů vykazujících vlastní kvality. Stávající korporátní identita není sice úplně špatná, ale ani zcela přesvědčivá. Její změna nebude prioritou managementu GHMP, nicméně v horizontu tří let by měla být v návaznosti na postupné dokončování projektu rekonstrukce a zpřístupnění Rothmayerovy vily, ustálení dramaturgie a využití Trojského zámku a postupu revitalizace Colloredo-Mansfeldského paláce stejně jako s řešením definitivního umístění Slovanské epopeje vypracována nová koncepce, s jejímž zavedením je nutno počítat nejpozději v roce 2017. Oddělení PR a marketingu bude funkčně odděleno od edukačních aktivit.

Marek Pokorný, 25. 8. 2012