

Koncepce NPÚ na léta 2011-2015

Národní památkový ústav
31. 7. 2011

Obsah

A. Analýza současného stavu

I.	Základní vývojové tendence uplynulých let a jejich vyhodnocení	5
	1. Změny odborné instituce památkové péče	8
	2. Personální zabezpečení	9
II.	Silné a slabé stránky, rizika a příležitosti	11
	1. Silné stránky	11
	2. Slabé stránky	12
	3. Rizika	13
	4. Příležitosti	14
III.	Vyhodnocení účinnosti stávajících opatření	15

B. Návrhová část

I.	Řízení NPÚ	18
	1. Manažerské řízení	18
	2. Ekonomické řízení	20
II.	NPÚ a nakládání s památkovým fondem	22
	1. Odborně metodické vedení památkové péče	22
	2. Průzkumy a poznání památkového fondu	23
	3. Uchovávání památkového fondu	24
	4. Evidence a dokumentace památkového fondu	26
	5. Památkově chráněná území	29
	6. Archeologický památkový fond	30
	7. IISPP jako nástroj externí komunikace	34
III.	Výzkum a vývoj	36
IV.	Péče o památkový fond ve správě NPÚ	38
	1. Péče o památky zpřístupněné veřejnosti	38
	2. Prezentace a cestovní ruch	39
V.	Odborné vzdělávání	41
	1. Akreditované kurzy	41
	2. Vzdělávání pracovníků památkové péče	41
	3. Výukové programy pro veřejnost	43
	4. Edukační programy	43
VI.	Zprostředkování památek a památkové péče veřejnosti	45

C. Závěr

I.	Legislativní a nelegislativní opatření, která koncepce vyžaduje	47
II.	Celková kvantifikace nároků na finanční zdroje	48
III.	Celostátní a regionální rozměr koncepce	49

Na tvorbě koncepce se podíleli:

Mgr. Eva Burachovičová (BVI.)
Mgr. Lucie Ernstová (BVI.)
PhDr. Alena Černá (BII.)
Mgr. et Mgr. Jana Čevonová (BII.)
PhDr. Pavel Hájek (BII.)
Ing. arch. Naděžda Goryczková (AI., AII., AIII., BI., BII., BIII., BIV., BV., CI., CII.)
PhDr. Miloš Kadlec (BIV.)
Mgr. Zdeňka Kalová, DiS. (BVI.)
Ing. arch. Alexandra Křížová (BII.)
Ing. arch. Věra Kučová (AI., AII., AIII., BII., BV.)
Ing. Vladimír Kutílek (BI.)
Ing. arch. Vojtěch Láska (BII.)
Ing. Vlastimil Ouroda, Ph.D. (BII.)
Bc. Ingrid Moravčíková (BI.)
Ing. Josef Pavlíček (BI.)
Ing. Oldřich Pešek (BI.)
PhDr. Jaroslav Podliska (BII.)
PhDr. Vladimír Razím (AI., BIII.)
PhDr. Hana Řezníčková (BV.)
Doc. PhDr. Josef Štulc (AI., BV.)
Mgr. Martin Tomášek, Ph.D. (BII.)
Mgr. Milan Svoboda (BIV.)
Ing. Petr Svoboda (BI., BIV., BV.)
PhDr. Zdeněk Vácha (BII.)
PhDr. Valburga Vavřinová, Ph.D. (BIII.)
Ing. Petr Volfík (BII.)
Mgr. Tomáš Wizovský (BIV.)

Externí spolupráce:

PhDr. Richard Biegel, Ph.D. (BVI.)
Naděžda Hávová (BVI.)
Ing. Aleš Kozák (BVI.)

Použité zkratky a pojmy:

ADČ	Archeologická databáze Čech
DEMUS	systém pro evidenci sbírkových předmětů
EPS	elektronická požární signalizace
EZS	elektronický zabezpečovací systém
CastIS	systém pro evidenci a správu mobiliárních fondů
CCTV	bezpečnostní kamerový systém
GIS	Geografický informační systém NPÚ
GŘ	generální ředitel(ka)
INSPIRE	Infrastructure for Spatial Information in Europe - národní geoportál
IISPP	Integrovaný informační systém památkové péče
KP	kulturní památka
NKP	národní kulturní památka
KPZ	krajinná památková zóna
MIS	Metainformační systém NPÚ - jednotné centralizované úložiště digitálních dokumentů v NPÚ
MK	Ministerstvo kultury
MŠMT	Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy
MŽP	Ministerstvo životního prostředí
NPÚ	Národní památkový ústav
OPD	operativní dokumentace
PO	památkový objekt zpřístupněný veřejnosti
PR	památková rezervace
PZ	památková zóna
Památkový zákon	zákon č. 20/1987 Sb., o státní památkové péči, ve znění pozdějších předpisů
SAS	Státní archeologický seznam
SHP	stavebně historický průzkum
SPP	státní památková péče
SÚRPMO	Státní ústav pro rekonstrukci měst a objektů
SÚPP	Státní ústav památkové péče
SZ	státní zámek
Tritius	systém pro správu knihovních fondů
ÚOP	územní odborné pracoviště NPÚ
ÚP	ústřední pracoviště NPÚ
ÚPD	územně plánovací dokumentace
ÚSKP	Ústřední seznam kulturních památek České republiky
VaV	věda a výzkum
VAL	významné archeologické lokality
ZAV	záchranný archeologický výzkum

A. Analýza současného stavu

I. Základní vývojové tendence uplynulých let (1990–2010) a jejich vyhodnocení

Národní památkový ústav (dále jen NPÚ) je odbornou a výzkumnou organizací státní památkové péče s celostátní působností. Je státní příspěvkovou organizací ve smyslu zákona č. 20/1987 Sb., o státní památkové péči, ve znění pozdějších předpisů (dále jen památkový zákon), řízenou ministerstvem kultury. Činnost NPÚ lze rozdělit do dvou základních pilířů: 1) vykonává funkci v zákoně zakotvené odborné organizace státní památkové péče včetně vědecko-výzkumných aktivit; 2) zajišťuje obnovu, správu, propagaci, kulturně výchovné využití a zpřístupnění kulturních památek, s nimiž hospodaří. V roce 2007 byl zahájen proces transformace NPÚ s cílem zajistit vyvážené pokrytí nezbytných činností, transparentnost organizace směrem k veřejné správě i veřejnosti a účinnější péči o památkové objekty spravované NPÚ.

Ze zákona vytvořený systém památkové péče v ČR vychází z rozdělení kompetencí mezi odbornou organizací státní památkové péče a výkonné orgány státní správy. Tedy oddělení odborné (expertní či též poradní) činnosti odborné organizace (NPÚ), od výkonné složky veřejné správy, pro kterou zpracovává potřebné odborné podklady. Působnost NPÚ proto nemůže probíhat bez úzké vazby na orgány veřejné správy. Jako odborná a výzkumná organizace státní památkové péče poskytuje vlastníkům kulturních památek bezplatnou odbornou pomoc při zajišťování péče o kulturní památky, vykonává v souladu s památkovým zákonem základní i aplikovaný vědecký výzkum a další odborné, poznávací, evidenční, dokumentační, metodické, koncepční, hodnotící, iniciační, koordinační, prezentační, pedagogické, vzdělávací, publikační a popularizační činnosti směřující k zajištění kvality a odbornosti v poznávání, identifikaci a dokumentaci kulturních památek a jejich prostředí, v péči o kulturní památky a památkově chráněná území a v prezentaci a popularizaci památek. Vedle toho ve své činnosti zohledňuje mezinárodní úmluvy o ochraně kulturního dědictví, jimiž je ČR vázána - Úmluva o ochraně architektonického dědictví Evropy (č. 73/2000 Sb., m. s.), Úmluva na ochranu archeologického dědictví Evropy (č. 99/2000 Sb., m. s.), Evropská úmluva o krajíně (č. 13/2005 Sb., m. s.), Úmluva o ochraně světového kulturního a přírodního dědictví (č. 159/1991 Sb., m. s.).

NPÚ se jako příspěvková organizace podle zákona č. 219/2002 Sb. stal na základě Rozhodnutí ministra kultury č. 19/2009 ze dne 14. prosince 2009 a v souladu s §28 zákona č. 130/2002 Sb., o podpoře výzkumu a vývoje, výzkumnou organizací. Vědecko-výzkumná činnost NPÚ je zmiňována také na několika místech památkového zákona, i když bez jasnější specifikace. Z výše uvedeného Rozhodnutí ministra kultury a ze Statutu NPÚ, respektive jeho změny, vydané rozhodnutím ministra kultury České republiky č. j. 1547/2006 ze dne 23. ledna 2006, vyplynul pro NPÚ úkol vytvořit jednotnou závaznou Koncepci vědecké a výzkumné činnosti, v níž bude poprvé veřejně deklarovat vlastní vědecko-výzkumnou činnost jako samostatnou platformu a základní a nepostradatelné východisko běžných statutárních činností organizace.

Věda a výzkum v památkové péči byly dlouhodobě podceňovány a přehlíženy. Po listopadu 1989 prošly nástupnické organizace památkové péče složitým obdobím několika organizačních změn (jednotlivé památkové ústavy zřízené od roku 1990 MK, navazující na tehdejší Krajská střediska státní památkové péče a ochrany přírody (KSSPPOP); od roku 2003 jednotný NPÚ). Scelení metodické (1990) a organizační (2003) vyžadovalo koncepční reformu, která však nebyla uskutečněna. Od začátku 90. let 20. století byla na většině památkových ústavů velmi citelná absence účinné snahy o iniciování a metodické řízení průzkumné a dokumentační činnosti, které

jsou základem vědecko-výzkumného procesu v památkové péči. Pro budování dlouhodobé koncepce vědy a výzkumu nebyla příznivá ani organizační nestabilita daná vnějšími rozhodnutími zřizovatele.

Ve vědecko-výzkumné oblasti lze nalézt ale i kladné počiny. V roce 1995 tak bylo například založeno financování výzkumných a vývojových úkolů z účelových a institucionálních prostředků poskytovaných MK ČR. Do roku 2004 takto řešil NPÚ 12 výzkumných záměrů. V rámci těchto výzkumných záměrů bylo v tehdejší SÚPP a na jednotlivých regionálních odborných pracovištích řešeno celkem 152 individuálních institucionálně financovaných úkolů, které mimo jiné přispěly k prohloubení identifikace hodnot jednotlivých kulturních statků, jejich kvalitnější ochraně a odpovídajícímu zprostředkování široké veřejnosti. Přes nesporně pozitivní výsledky provázela z důvodů absence jednotné celostátní koncepce vědecké a výzkumné činnosti oboru toto období fragmentace vědecko-výzkumného potenciálu a z něho plynoucí nižší efektivita. Zásadní změnou byla koordinovaná příprava a vznik 4 nových výzkumných záměrů od roku 2005 s 18 přesně vymezenými dílčími úkoly (příloha 3.). V historii státní památkové péče byl prostřednictvím těchto úkolů uplatněn vůbec poprvé princip celostátně a celoplošně prováděného výzkumu. Koncentrace vědecko-výzkumných činností do odpovědně vybraných a připravených tematických celků, reagujících na niterné potřeby památkové péče a vymezujících základní oblasti péče a ochrany památkového fondu, vedla k dosažení nesporných racionálních výsledků. Roky řešení s sebou přinesly zkušenosti a utvrdily poznání, že NPÚ má nejen předpoklady pro koncepční dlouhodobou vědecko-výzkumnou činnost, ale že **věda a výzkum musí být východiskem a nedílnou, plánovaně rozvíjenou součástí jím zajišťovaných a realizovaných aktivit**. Příprava, přijetí a realizace těchto 4 výzkumných záměrů prověřila v praxi NPÚ jako organizaci, které přísluší statut moderní vědecké organizace. Základní nedostatek, který realizace 4 výzkumných záměrů zdůraznila, je absence oficiální dlouhodobé Koncepce vědy a výzkumu v rámci NPÚ. Do popředí vystoupila **potřeba stabilizovat postavení kolektivů vědeckých pracovníků v rámci organizačního řádu instituce, a to včetně jasně definovaných motivačních prvků**.

V oblasti vědy a výzkumu dochází k úzkému kontaktu NPÚ s ústavem České akademie věd, vysokými školami a dalšími výzkumnými pracovišti. NPÚ si váží a všestranně podporuje spolupráci s vynikajícími odborníky těchto pracovišť, nejen při oponenturách výstupů z výzkumné činnosti, ale také jejich přímou účastí v územních památkových radách a ve Vědecké radě generální ředitelky NPÚ. Ústav touto cestou vtahuje do procesu hodnocení a rozhodování o nejzávažnějších otázkách památkové teorie i praktických památkových kauz nejlepší odborné kapacity, jejichž zaměstnanecký poměr by si v tomto rozsahu nemohl dovolit. Věda a výzkum jsou základem a náročná odborná oponentura předpokladem pro vydání NPÚ postupně zpracovávaných oborových metodik. Tematicky jsou zaměřeny k významným zobecnitelným činnostem a úkonům poznávání, péče a prezentace památkového fondu. Jsou určeny nejen pro vlastní činnost ústavu jako nástroj metodického sjednocování odborných úkonů, ale i vlastníkům památek a výkonným orgánům státní památkové péče, kterým zaručují předvídatelnost postojů odborné organizace ve standardních situacích.

Vedle odborné činnosti zajišťuje NPÚ rovněž správu významných kulturních památek ve vlastnictví státu. Soubor památkových objektů (dále též PO) ve správě NPÚ je, v důsledku vývoje v posledních 20 letech, poměrně nesourodý, což se projevuje velkou růzností úrovně správy, akceschopnosti, efektivity a výnosů z provozu. Po ukončení předávání památkových objektů v rámci restitucí v 90. letech, kdy z více než 200 areálů ve správě státu bylo předáno téměř 100 objektů a jejich mobiliárních fondů do soukromých rukou (například zámek Dobříš, zámek Blatná atd.), přechází v roce 2002 do správy NPÚ objekty zaniklých okresních úřadů (například zámek Telč, zámek Libochovice, zámek Hradec nad Moravicí) a objekty spravované jinými rezorty (například SZ Mníšek pod Brdy, SZ Kunštát atd.). Současně jsou bezúplatně převáděny Úřadem pro zastupování státu ve věcech majetkových do péče NPÚ některé další objekty, kterým hrozí bezprostřední zánik

(zámek Nebílovy, zámek Uherčice). Posledním přírůstkem do skupiny památkových objektů ve správě NPÚ je v roce 2009 vládní vila Stiassny v Brně. Vzhledem k tomu, že správa všech těchto památkových objektů probíhala až do roku 2003 v rámci samostatných regionálních pracovišť s vlastní právní subjektivitou, bylo toto období charakteristické velkou růzností úrovně jejich údržby, správy i prezentace.

Období 2003–2008, kdy se všechny PO dostaly do péče nově zřízeného NPÚ, ale bohužel nebylo obdobím konsolidace a narovnání různosti v rámci jedné celostátní instituce. Prioritou bylo vybudování plnohodnotných územních pracovišť v pěti nově vytvořených krajích včetně zajištění správy objektů na jejich územích. Zásadní procesní a strukturální změny sledující skutečně sjednocení NPÚ byly zahájeny až koncem roku 2008 v souvislosti se změnou ve vedení ústavu.

V roce 2009 dochází k výraznému posunu zejména ve vývoji řízení správ památkových objektů, kdy se přistoupilo k rychlé tvorbě základních vnitřních norem, centralizaci a systémové aplikaci prvků transparentního řízení. V březnu 2009 byla organizační změnou ústředního pracoviště (dále jen ÚP) NPÚ v Praze **ustavena zcela nově sekce správy památkových objektů** v čele s náměstkem generální ředitelky pro správu PO, která má ve své gesci výhradně správu, řízení, strategii, propagaci, efektivnost a komplexní směřování celého souboru památkových objektů ve správě NPÚ. Stěžejním krokem pro narovnání dosavadního výrazně nejednotného přístupu k správě PO bylo vydání Směrnice generální ředitelky o delegování práv a povinností na vedoucí správ památkových objektů (dále též kasteláni) v oblasti smluvních vztahů s dodavateli, ale i v oblasti pracovněprávní s cílem zefektivnit jejich řízení. Přesunutí kompetencí na kastelány vedlo k daleko větší produktivitě, transparentnosti a efektivitě v péči o svěřený majetek. Organizační změna k 1. lednu 2010 systemizovala po vzoru ÚP sekce správ památkových objektů v čele se svým náměstkem a servisními útvary ve všech ÚOP. Bohužel, ne zcela ideální naplnění záměru v jednotlivých ÚOP přispělo k neefektivnímu výkonu především u pracovišť s menším počtem PO. Současně došlo k centralizaci sběru dat nezbytných pro vyhodnocení návštěvnosti a výnosů na objektech ve správě NPÚ a k nastavení pravidel jednotné mediální prezentace PO (viz níže).

V oblasti vzdělávání fungují v rámci NPÚ dva standardní vzdělávací programy určené jednak pracovníkům se středoškolským vzděláním, jednak vysokoškolákům. Účastníky kurzů jsou především pracovníci NPÚ, ale také úředníci z pověřených obcí a magistrátů, restaurátoři, pracovníci stavebních firem, galerií či muzeí. Dvouletý kurs je akreditován MŠMT jako tzv. rekvalifikační studium, ačkoliv ve skutečnosti zajišťuje rozšíření a prohloubení znalostí z disciplín tvořících systém památkové péče. Proto je cílem, aby toto studium bylo do budoucna chápáno spíše jako institucionální – profesní vzdělávání, rozšiřující původní kvalifikaci. Cílem studia je poskytnout účastníkům ucelený přehled o všech činnostech souvisejících s péčí o památky – od základní charakteristiky, přes právní ochranu až k problematice péče o jednotlivé druhy památek a základní technologické postupy při opravě, obnově a restaurování památek a jejich prezentaci. Studium tedy vychází z potřeb praxe památkové péče a seznamuje posluchače se základními metodami péče o památky, od obecné orientace až po specializované činnosti. Výrazně byla posílena spolupráce s vysokými školami, především Filosofickou fakultou Karlovy univerzity, Fakultou architektury Českého vysokého učení technického, Fakultou restaurování Univerzity Pardubice, Filosofickou fakultou Ostravské univerzity a Filozofickou fakultou Univerzity J. E. Purkyně v Ústí nad Labem při využití poznatků v rámci odborné praxe, zadávání studentských prací tematicky zaměřených na teorii a praxi památkové péče a v neposlední řadě na přípravě nových studijních programů.

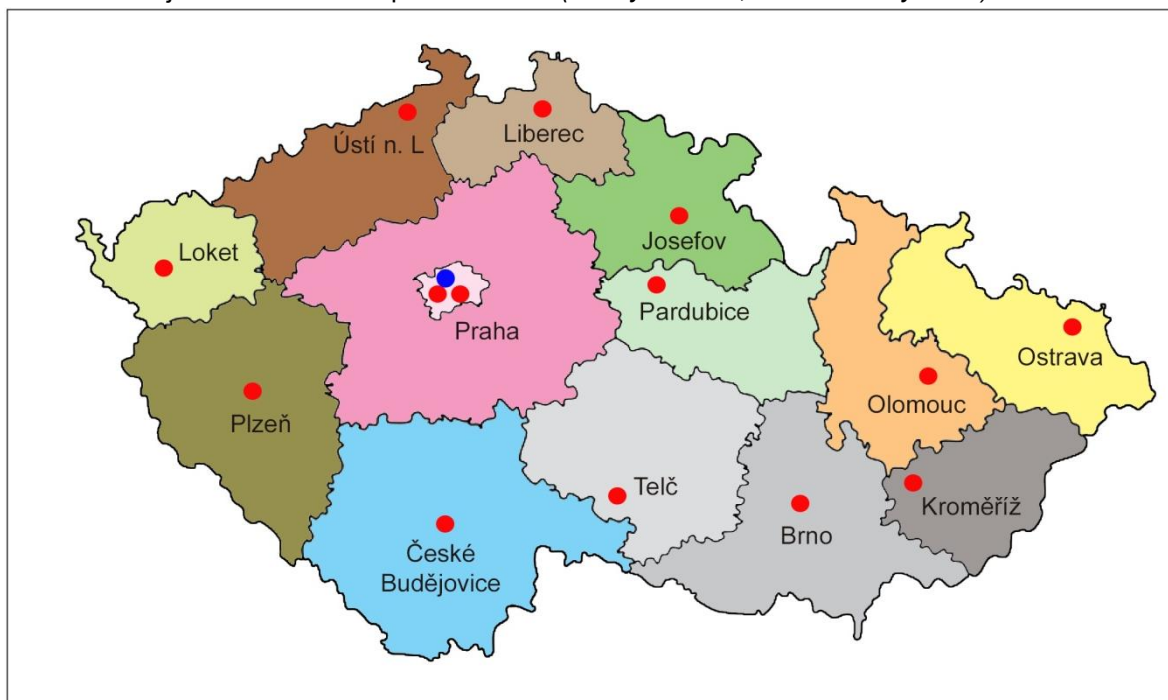
Od roku 2009 je věnována velká **pozornost prezentaci činností NPÚ** v celé jeho šíři, neboť instituce v důsledku dlouhodobě nedostatečné aktivní mediální politiky jako celek bohužel nemá v širší společnosti obecně dobré postavení. K 31. 12. 2010 byl naplněn požadavek jednotných webových prezentací všech památkových objektů a jejich následné napojení na centrální web NPÚ spuštěný v nové podobě v lednu 2011. To umožní daleko rychlejší a operativnější editaci všech

stránek památkových objektů a automatické přenesení změn na centrální web NPÚ. Anglická verze webových stránek bude spuštěna ve 3.Q roku 2011.

1. Změny odborné instituce památkové péče

Národní památkový ústav vznikl k 1. 1. 2003 splynutím 12 samostatných právních subjektů, kterými byly Státní ústav památkové péče (dále jen SÚPP), Státní památkové ústavy v hl. m. Praze, v Praze pro střední Čechy, v Českých Budějovicích, Plzni, Pardubicích, Ústí nad Labem, Brně, Olomouci, Ostravě a dále Správy státního zámku Sychrov a Správy státních hradů Bouzova a Šternberka. Ze SÚPP vniklo ústřední pracoviště, kterému byla určena funkce řízení NPÚ, z ostatních subjektů pak byla vytvořena územní odborná pracoviště jako organizační jednotky bez právní subjektivity. V dalších letech byla rozdělením některých ÚOP vytvořena další pracoviště tak, aby jejich počet beze zbytku odpovídal členění ČR na vyšší územně samosprávné celky. Poslední z nich byla zřízena k 1. lednu 2008 v Telči a Josefově. Pro sídla všech nově vzniklých pracovišť byly zajištěny adekvátní prostory v nově zrekonstruovaných historických objektech.

Přehled stávajícího územního uspořádání NPÚ (*modrý bod ÚP, červené body ÚOP*).



Od svého vzniku v roce 2003 se NPÚ potýká s problémem absence vrcholového řídicího útvaru, který by zajišťoval nezbytnou centralizaci některých činností a byl odpovědný za kvalitní a efektivní řízení celé instituce. Obzvláště negativně se tato situace projevuje v úrovni ekonomického řízení, kde je třeba především zabezpečit správný a jednotný výklad obecně platných předpisů, jakož i jejich jednotnou implementaci. Nelze tolerovat či připustit, aby v rámci jednoho právního subjektu některá z jeho organizačních jednotek prováděla samostatně aplikaci zákonných předpisů. Ty musí být v rámci jednoho právního subjektu vždy stejné. Tato dosavadní praxe byla v podstatě vynucena nedostačující pracovní kapacitou vrcholových řídicích pracovníků ÚP – zejména v oblasti ekonomické legislativy, personalistiky, kontroly, řízení rizik atd. Bez jednotné metodiky a centrálních informačních systému nelze vytvořit podmínky pro efektivní řízení NPÚ. Přestože v posledních dvou letech (2009 a 2010) prošel NPÚ náročnou reorganizací, která narovnála nejvýraznější disproporce mezi jednotlivými pracovišti a účinněji nastavila řízení NPÚ v ÚP, je situace stále problematická.

2. Personální zabezpečení

V letech 2003-2008 měl počet zaměstnanců NPÚ vzrůstající tendenci, v letech 2009 a 2010 dochází k mírnému poklesu o necelé 1 %. K výraznému 5 % snížení stavu zaměstnanců dochází v důsledku úspor státního rozpočtu v roce 2011. Tento vnější požadavek byl v přímém protikladu k tomu, že počet kulturních památek i úkolů k naplnění účinnější péče o památkový fond ČR znatelně vzrostl. Zároveň jsou kladeny stále větší nároky na generování výnosů na objektech ve správě NPÚ. Přitom průměrný plat v NPÚ v porovnání s celostátním průměrem neustále klesá.

Tabulka vývoje průměrného platu v NPÚ ve srovnání s průměrným platem v ČR

	2007	2008	2009	2010	2011
Průměrný plat v ČR	20 957	22 592	23 344	23 797	23 144
Průměrný plat v NPÚ	15 750	16 450	17 883	17 885	16 871
Rozdíl	5 207	6 142	5 461	5 912	6 273

Činnosti pracovníků sekce pro památkovou péči, která především určuje kvalitu výsledků a projevuje se ve vztahu k širší veřejnosti, státní správě i samosprávě všech stupňů, je zejména odborný památkový dohled nad obnovou kulturních památek. Tato činnost zdaleka neznamena pouze pasivní dohled, ale opakovanou konzultační činnost s projektanty, restaurátory a vlastníky kulturních památek, častou osobní přítomnost na kontrolních dnech probíhající obnovy apod., což jsou v zásadě statisticky nepočitatelné výkony odborné složky NPÚ s významnou časovou i finanční náročností, bez které však nelze obnovu provádět a následně korektně hodnotit. Další důležité činnosti uváděné sekce s odbornými dopady na veřejnost a vlastní časovou i finanční náročností jsou spojeny například s průběžným monitoringem stavu památkového fondu, ale i s jeho odbornou dokumentací, shromažďováním a zachováním informací o kulturních statcích.

V sekci správy PO je situace obdobná – nedostatek personálu komplikuje účinnější péči o majetek svěřený NPÚ do správy a efektivnější generování výnosů, které při snížení příspěvku o 95 mil. Kč od roku 2008 tvoří podstatnou část rozpočtu.

Tabulka vývoje příspěvku na provoz a vlastních výnosů v letech 2007–2011

Rok	2007 skutečnost	2008 skutečnost	2009 skutečnost	2010 skutečnost	2011 rozpočet
Příspěvek na provoz	703 718	686 132	729 708	686 809	605 190
Vlastní výnosy celkem	486 416	447 057	446 750	445 473	442 712
z toho	Vlastní tržby	416 993	397 995	418 577	406 509
z toho	ze vstupného	297 311	304 118	313 842	310 413
	z archeologie	43 682	20 399	27 162	16 126
	z pronájmů	57 605	59 256	61 809	75 454
	ostatní	18 395	14 222	15 764	4 516
Celkem	1 190 134	1 133 189	1 176 458	1 132 282	1 047 902

V letech 2009 byla provedena organizační změna směřující k narovnání největších disparit v personálním vybavení jednotlivých ÚOP. Týkala se především nově vzniklých pracovišť v Lokti, Kroměříži, Josefově a Telči, která při delimitaci z původních pracovišť nebyla ze strany zřizovatele personálně zajištěna v potřebném a požadovaném rozsahu. Větší personální vyváženosti bylo dosaženo optimalizací činností v jednotlivých ÚOP, na základě které bylo provedeno přeskupení pracovních pozic v NPÚ tak, aby všechna pracoviště mohla zodpovědně plnit statutární a zákonem požadované činnosti. Organizační změnou bylo dosaženo nejen racionalizace činností v jednotlivých ÚOP, ale i zpřehlednění jejich organizace směrem k veřejnosti a zejména ke spolupracujícím

subjektům nastavením jednotné organizační struktury NPÚ a jednotlivých ÚOP s jasným vymezením činností konkrétních útvarů.

Tabulka přepočteného stavu zaměstnanců na jednotlivých ÚOP v letech 2007–2011

Pracoviště NPÚ	2007	2008	2009	2010	2011
Ústřední pracoviště	144	145	145	146	135
ÚOP v hl. městě Praze	82	81	82	81	75
ÚOP pro stř. Čechy v Praze	213	231	227	232	218
ÚOP v Českých Budějovicích	210	221	217	210	205
ÚOP v Plzni	160	159	161	161	155
ÚOP v Lokti	57	58	61	64	63,5
ÚOP v Ústí nad Labem	157	144	144	140	136
ÚOP v Liberci	92	94	94	95	88
ÚOP v Josefově	0	96	99	101	98
ÚOP v Pardubicích	192	99	97	96	89
ÚOP v Brně	313	241	239	230	222
ÚOP v Telči	0	77	80	88	85
ÚOP v Kroměříži	134	138	137	138	128
ÚOP v Olomouci	92	92	94	89	83
ÚOP v Ostravě	96	107	102	92	87
NPÚ celkem	1 942	1 983	1 979	1 963	1 865,50

Kromě nedostačujícího objemu mzdových prostředků je zásadním problémem i získání dostatečně kvalifikovaných pracovníků. Z důvodu jejich nízkého finančního ohodnocení není NPÚ v současné době na trhu práce konkurence schopný. Nástupní plat absolventa vysoké školy činí v základním tarifu 14 780. Ani následné přiznání osobního příplatku nepředstavuje výrazné zlepšení platového ohodnocení a proto za současné situace nemůže být dostatečným motivačním nástrojem. Nenároková složka platu v NPÚ se pohybuje kolem 8 % z celkového limitu mezd, z toho osobní příplatky tvoří 4 %.

Tabulka s přehledem procentuálního zastoupení jednotlivých složek platu v roce 2011 (v tis. Kč)

	Limit mezd	Tarif	Příplatek za vedení	Osobní příplatek	Ostatní příplatky	Odměny
2010, skutečnost	420 221	363 386	10 405	18 110	13 120	15 200
2011, předpoklad	397 021	357 301	11 820	14 990	12 910	-
% limitu mezd	100 %	90 %	3 %	4 %	3 %	-

II. Silné a slabé stránky, rizika a příležitosti

Metoda analýzy SWOT zhodnocuje silné a slabé stránky z pohledu interních faktorů působících na NPÚ, příležitosti a ohrožení z pohledu faktorů ovlivňujících NPÚ z vnějšku, tj. externě. Využitím této metody je možné komplexně vyhodnotit fungování NPÚ v jednotlivých oblastech, a to nejen na ústředním pracovišti, ale i na jeho jednotlivých územních složkách. Byly vyhodnoceny jednotlivé faktory, které byly rozděleny do čtyř výše uvedených základních skupin. Vzájemnou interakcí faktorů silných a slabých stránek na jedné straně vůči příležitostem a nebezpečím na straně druhé byly získány nové kvalitativní informace, které charakterizují a hodnotí úroveň jejich vzájemného střetu. Při aplikaci analýzy jsou silné a slabé stránky chápány jako analýza současnosti, možnosti a hrozby jako analýza dalšího možného vývoje. Slabé stránky a hrozby zároveň vnímáme jako vnitřní a vnější rizika působící na činnost NPÚ.

Interní faktory

1. Silné stránky

- Celostátní působnost instituce; jedinečnost a výjimečnost její gesce.
- Dlouhá tradice instituce, která disponuje obrovským a nenahraditelným bohatstvím – pamětí oboru a památkového fondu (například dokumentační sbírky, knihovny). Tyto fondy je třeba chránit, systematicky budovat, využívat a zpřístupňovat.
- Progresivní chování – podpora konstruktivních změn ze strany vedení NPÚ a zřizovatele MK.
- Atraktivita předmětu činnosti pro zaměstnance v obou hlavních oblastech působení - odborné památkové péči i správě státních památkových objektů.
- Publikační, přednášková a vzdělávací činnost umožňující odborný růst zaměstnanců, potenciál k celoživotnímu vzdělávání. Rozvinutá publikační základna (vydávání třech neimpaktovaných recenzovaných periodik: Zprávy památkové péče, Průzkumy památek, Staletá Praha a periodika a sborníky jednotlivých ÚOP NPÚ).
- Podpora vědecké a výzkumné činnosti. Silnou stránkou je interdisciplinárnost oboru památkové péče a neustálý vznik nových dílčích vědecko-výzkumných témat plynoucích z potřeb každodenní praktické činnosti. V tom spočívá zásadní odlišnost NPÚ, například oproti ústavům AV ČR. NPÚ má s ohledem na tuto skutečnost velký morální závazek zachytit, zpracovat, uložit a zpřístupnit maximum informací o památkách, a to nejen pro praktické (současné) potřeby památkové péče, ale i jako součást záchrany kulturního dědictví a paměti národa. Úloha NPÚ je v tomto ohledu nezastupitelná. Tato činnost představuje jeden z hlavních důvodů existence NPÚ jako organizace spolupovídající za kulturní dědictví.
- Jedinečnost propojení péče o památky s praktickými úkony správce (na předních památkách ve správě NPÚ). Spojení a ověřování teorie a praxe v dlouhých časových úsecích, jak to tato činnost vyžaduje.
- Nezávislost sekcí památkové péče a správy památkových objektů uvnitř NPÚ jako předpoklad pro vyloučení tzv. střetu zájmů při odborném posuzování PO.
- Centralizace procesů a činností směřující k efektivnějšímu nakládání se státními prostředky (jednotné pojištění objektů ve správě NPÚ, kvalitně fungující centrální systém telekomunikačních hlasových služeb, jednotný dodavatel elektrické energie atd.).
- Široká základna dat o památkovém fondu v podobě speciálních, průběžně aktualizovaných dokumentačních fondů jako jedinečného zdroje poznání umožňující budování centrálního Integrovaného informačního systému památkové péče (IISPP), který je dostupný v internetovém prostředí jako základna informací a nástroj jejich sdílení.

- Z tradice vycházející komplexní systém územní památkové ochrany, v oblasti historických měst nejpropracovanější v Evropě.
- Vysoká profesionalita a vysoké pracovní nasazení zaměstnanců. Odborná úroveň vysokoškolsky, někdy i několikaoborově vzdělaných pracovníků s obecným zájmem o předmět práce, kteří často upřednostňují vztah k oboru před adekvátním finančním ohodnocením. Jejich osobní zaujetí a pracovní nasazení je trvalým základem rozvoje oboru památkové péče, ale tyto pracovníky je třeba podchytit, motivovat a udržet .
- Vysoká odborná úroveň údržby, stavební obnovy a restaurování u památkových objektů ve správě NPÚ, která slouží jako vzor pro další vlastníky.
- Autentický stav památek ve správě NPÚ daný jejich adekvátním využitím.
- Vysoký počet významných památkových objektů ve správě NPÚ (včetně několika památek zapsaných na Seznam světového kulturního dědictví UNESCO) s vysokou návštěvností a velkým potenciálem v cestovním ruchu.
- Silná mediální atraktivita památkových objektů ve správě NPÚ zpřístupněných veřejnosti.
- Velký potenciál edukačních a vzdělávacích aktivit na památkových objektech ve správě NPÚ, které mohou čerpat z dlouhé historické tradice české památkové péče.
- Akreditované výukové programy prohlubující znalosti multidisciplinárního oboru památkové péče, vycházející z dlouholeté spolupráce NPÚ (dříve SÚPP) s vysokými školami.
- Zavedený systém spolupráce s vědeckými ústavy a vysokými školami a podíl jejich špičkových odborníků na odborném rozhodování v oboru památkové péče.
- Dobrá mezinárodní pověst projevující se mimo jiné nadstandardním počtem mezinárodních cen Europa Nostra udělených projektům a akcím obnovy památek ve správě NPÚ.

2. Slabé stránky

- Stávající struktura řízení NPÚ bez nezávislého řídicího centra řešícího skutečně zásadní a nadstavbové otázky celé instituce; nelogické a neefektivní prolnutí řízení v ÚP a celém NPÚ.
- Nedostatečná personální vybavenost některých stěžejních útvarů (např. interní audit, servisní útvary, právní, personální, vybrané odborné útvary atd.).
- Administrativně náročný systém památkové péče.
- Absence prvků účinného manažerského řízení, v řadě činností přetrvávající nízká úroveň fungování řídicích mechanismů na všech úrovních ústavu; nepropracovaná a nedostatečná úroveň servisních útvarů v sekci správ památkových objektů v ÚOP s menším počtem PO a s tím spojená neefektivnost řízení. Absence strategií a koncepcí v jednotlivých procesech NPÚ.
- Nedůsledná řídicí kontrola a nevyhovující systém kontroly v ÚOP.
- Neexistence systému řízení rizik.
- Dosud stále ještě ne zcela optimální komunikace a koordinace činností uvnitř organizace.
- Nedostatečné personální řízení, absence personální koncepce a personálního vzdělávání.
- Omezené pravomoci v oblasti nakládání s dosaženým hospodářským výsledkem, nízká flexibilita efektivního využití prostředků.
- Extrémně nízká úroveň odměňování (finanční ohodnocení nereflextuje vysoké nároky na odbornost zaměstnanců) - neadekvátní finanční ohodnocení práce zaměstnanců NPÚ v porovnání s jinými skupinami státních zaměstnanců a s tím související malá konkurenceschopnost na trhu práce, znemožněná finanční motivace zaměstnanců - pevné limity mzdových prostředků omezují možnost pružně reagovat na aktuální poptávku.
- Absence motivačního systému pro zaměstnance, způsobená nízkým limitem mezd s minimálním objemem finančních prostředků pro nenárokovou složku platu.
- Absence systému celoživotního vzdělávání.
- Vysoký a mnohaletý vnitřní dluh, dlouhodobé podfinancování činnosti NPÚ.

- Nejistota dlouhodobého financování především ve velkých investičních projektech a s tím související absence dlouhodobých strategií rozvoje areálů.
- Obecně vysoká vytiženost odborných pracovníků sekce památkové péče a správ památkových objektů.
- Nízký rozvoj informačních technologií.
- Nedostatečné jazykové znalosti odborných pracovníků včetně těch, kteří dosahují v praxi či výzkumu vynikajících výsledků.
- Složitost činností v kombinaci s množstvím souvisejících právních předpisů, v nichž nejsou zaměstnanci systematicky vzděláváni.
- Absence některých dosud nezpracovaných dílčích oborových metodik podporujících jednotný přístup a předvídatelnost památkové péče jako celku.
- Absence oborového slovníku a nejednotnost výkladu základních pojmů.
- V resortu kultury, a tím i památkové péči, absentuje koordinace systému vzdělávání v oblasti památkové péče; není zpracován systém celoživotního vzdělávání, odborných atestací a s tím spojený odpovídající kariérní řád, který by motivoval pracovníky k dalšímu vzdělávání.
- Není dostatečný přehled a nejsou dostatečně využívány zkušenosti ze zahraničí.
- Absence dlouhodobé koncepce vědy a výzkumu v rámci NPÚ (viz str. 5).
- Nedostatečné využití kvality značného odborného potenciálu pracovníků NPÚ v mezinárodní spolupráci a propagaci české památkové péče v zahraničí v důsledku nedostatečné jazykové vybavenosti.

Externí faktory

3. Rizika

- Aktuální vývoj legislativního prostředí.
- Absence koncepce řízení podpořená zřizovatelem.
- Snižování příspěvku na provoz ohrožující efektivní a zodpovědnou správu památkových objektů v péči NPÚ a zajišťování odborné agendy v rámci naplňování výkonu státní správy.
- Politický a komerční tlak na neobjektivitu odborných stanovisek.
- Snižování stavu zaměstnanců z důvodu úspor státního rozpočtu a s tím související přetíženost zaměstnanců v silně limitovaných personálních kapacitách.
- Nedostatek mzdových prostředků pro nastavení systému finanční motivace k celoživotnímu vzdělávání a zlepšeným pracovním výkonům zaměstnanců NPÚ ve všech oblastech činnosti.
- Snižování odborné úrovně způsobené trvalou hrozbou odchodu kvalifikovaných pracovníků z důvodu nízkého finančního ohodnocení a s tím související fluktuace v důsledku nedostatečných mzdových prostředků pro výraznou motivaci a větší diferenciaci odměn za výkony a tedy hrozba ztráty kontinuity znalostí a návazná nespokojenost spolupracujících subjektů.
- Absence volných finančních a personálních zdrojů neumožňující budování a rozšiřování ziskových aktivit.
- Nedostatečné finanční i personální zabezpečení vývoje a provozu jednotného centrálního odborného informačního systému spolu se silnou metodickou rolí ústředního pracoviště.
- Velmi široké spektrum řešené problematiky pro obsáhnutí jedním pracovníkem, v praxi často značně specializovaným.
- Vysoká kumulace v minulosti neřešených soudních sporů.

4. Příležitosti

- Aktuální vývoj legislativního prostředí.
- Potenciál dosud neefektivně řízených památkových objektů ve správě NPÚ; možnost jejich zapojení do manažerských metod osvědčených v prosperujících ÚOP.
- Využití možností strukturálních fondů EU a dalších významnějších finančních zdrojů pro obecné zlepšení stavu řady významných kulturních památek včetně těch v péči NPÚ.
- Trvalý zájem společnosti o kulturní dědictví, obliba kulturních památek a jejich navštěvování, obecně sdílená podpora uchování hodnot, které jsou srozumitelně interpretovány a vysvětlovány.
- Centrálně koordinovaná prezentace činností NPÚ a jejich výstupů včetně propagace turistických produktů na objektech ve správě NPÚ zpřístupněných veřejnosti.
- Velký ekonomický potenciál souboru památkových objektů ve správě NPÚ na poli cestovního ruchu i v dalších ekonomických aktivitách, řada nevyužitých nebytových prostor na památkových objektech, které mohou sloužit k nekomerčnímu i komerčnímu využití.
- Vysoká autenticita movitých i nemovitých památek ve správě NPÚ umožňující tvorbu řady nových produktů v cestovním ruchu, ale například i ve vzdělávání atd.
- Využití sponzoringu a dobrovolnictví při péči o svěřené památkové objekty.
- Využití mezinárodních zkušeností a kontaktů.
- Využití nových informačních technologií v procesu řízení.
- Postupná generační výměna s nástupem pracovníků s rutinními znalostmi z oblasti moderních informačních technologií a flexibilita v přijímání nových dovedností, větší motivace.
- Dílčí zklidnění společenského klimatu od nekritického obdivu nových postupů a životních trendů imitujících dříve zakázané „západní modely“ na počátku 90. let 20. století směrem ke střízlivějšímu vyhodnocení globálních trendů a (zatím pomalý) návrat části společnosti k uznávání kvality historických staveb.
- Personální odborný potenciál pro NPÚ.
- Dokumentární potenciál NPÚ pro vědecko-výzkumnou, propagační a edukační činnost - množství odborného materiálu ve spisové podobě i v podobě dokumentačních fondů, po desetiletí nastřádané (odborné spisy, ve kterých jsou zachycena odborná stanoviska, nálezové zprávy, stavebně historické průzkumy všech úrovní, restaurátorské zprávy, studie, projekty, zaměření, fotografické sbírky atd.).
- Dlouhodobě zvažovaná příprava modelu celoživotního vzdělávání pro jednotlivé cílové skupiny pracovníků podle profesního zaměření (památkáři, dokumentátoři, kasteláni, průvodci, pracovníci depozitářů) a vytvoření uceleného systému vzdělávání pracovníků v památkové péči v návaznosti na kariérní řád včetně finančního ohodnocení postupu a zavedení povinných atestací pro vyšší funkční a platové zařazení.
- Organizace oborových seminářů a workshopů v jednotlivých regionech ve spolupráci s příbuznými subjekty.
- Odborný předpoklad pro intenzivní medializaci úspěchů památkové péče, úzkou spolupráci s médií a sdělovacími prostředky, systematické rozvíjení publikační činnosti a prezentace prostřednictvím webových stránek NPÚ, pořádání odborných akcí, přednášek, seminářů, didaktických programů.
- Průběžné zvyšování kvalifikace všech pracovníků v jazykových a počítačových kurzech.
- Odborný potenciál pro daleko účinnější propagování a popularizaci české památkové péče na mezinárodní úrovni.
- Rozvinutí expertní a znalecké činnosti.

III. Vyhodnocení účinnosti stávajících opatření

Za významný impuls ke zlepšení činnosti NPÚ jako celku je nutné označit reorganizaci a systemizaci pracovních míst, která byla procesně připravována v roce 2009 a plně vstoupila v účinnost od začátku roku 2010. Vytvořením základní jednotné struktury instituce byly nastaveny kroky k eliminaci řady výhrad, které k NPÚ formuloval například audit společnosti KPMG, ukončený v roce 2008 a byly uváděny i v jiných kritických analytických textech. Přestože se od roku 2008 v oblasti manažerského a ekonomického řízení mnohé změnilo k lepšímu, stále v NPÚ chybí útvary strategického řízení, analýz, řízení rizik apod.

V roce 2009 byl v rámci reorganizace provozně ekonomické sekce ÚP zřízen samostatný odbor řízení NPÚ, jehož úkolem je zajišťování vrcholového ekonomického řízení NPÚ včetně nastavení jednotných pravidel a optimalizace systému ekonomického řízení základních činností. Byla vydána směrnice o rozpočtových pravidlech, která stanovuje pravidla pro rozpracování rozpočtu v rámci NPÚ a základní principy přerozdělování finančních prostředků uvnitř NPÚ. Proběhly první analýzy nákladů a výnosů, především definování mandatorních výdajů, analýza mzdových nákladů a vlastních tržeb, které sloužily jako podklady pro sestavení rozpočtu na rok 2010. Tyto první kroky představují zkvalitnění ekonomického řízení NPÚ, na které navazují další postupy obsažené v koncepci.

V průběhu roku 2009 byla provedena analýza vnitřních rezerv a přijata řada interních řídicích norem a pokynů, směřujících ke sjednocení praxe v průřezových činnostech jednotlivých ÚOP. Činnost NPÚ je vymezena ročním plánem práce, který definuje priority v kalendářním roce nad rámec běžné činnosti. Byla přijata koncepce pro postupné naplňování jednotného Informačního systému oboru, který bude zpřístupněn široké veřejnosti a postupně povede k proměně informační báze NPÚ, odstraní uzavřenost činností jednotlivých útvarů a umožní vzájemnou kontrolu a sdílení údajů.

V roce 2010 byl vydán Hlavní organizační řád NPÚ, který poprvé sjednocuje organizační členění jednotlivých organizačních jednotek (ÚOP) v základních útvarech a obsažně definuje povinnosti a kompetence útvarů. Změny vnitřní struktury NPÚ zpřehlednily činnosti pracovníků podle jejich základní agendy. Struktura je prezentována na internetových stránkách instituce včetně všech kontaktů na jednotlivé pracovníky. Postupně dochází k harmonizaci provozu jednotlivých pracovišť v nejrůznějších segmentech činnosti NPÚ. Vytvoření organizačního řádu stabilizuje řídicí vazby ve všech třech sekcích a zamezuje duplicitním činnostem ÚP a ÚOP.

Nejvýraznější změnu přináší nový HOŘ v oblasti správy památkových objektů. Od 1. 1. 2010 se z provozně-ekonomické sekce vyděluje sekce správy objektů řízena vlastním náměstkem, a to na všech úrovních organizace (ÚP i ÚOP). Vznikem této sekce se pak beze zbytku naplňuje současný statut NPÚ, který jasně definuje tři sekce – odbornou, provozně-ekonomickou a sekci správy objektů. Tato sekce pak zcela jasně definuje autonomii správ památkových objektů, a to především samostatně odděleným rozpočtem jednotlivých středisek – památkových objektů. Péče o svěřené nemovitě i movité kulturní památky byla zakotvena do nového HOŘ napříč NPÚ ve formě „servisních oddělení“, která jsou prostřednictvím náměstka pro správu památkových objektů v úzkém kontaktu jak s vedením ÚOP, tak s jednotlivými správami PO. Jejich úkolem je poskytovat servis jednotlivým PO tak, aby péče o ně byla co nejobornější a nejkvalitnější. Tyto změny při optimálním naplnění přispívají k transparentnosti řízení a ke zlepšení efektivity práce celé sekce. Bohužel, v pracovištích s menším počtem PO se naplnění servisních útvarů doprovázené snižováním stavu zaměstnanců v důsledku krácení příspěvku na provoz nezdařilo, výsledkem je neefektivní řízení a nedostatečné výkony.

Zmíněný sběr dat v centrálně evidovaných databázích nezbytných pro vyhodnocení návštěvnosti a výnosů na objektech ve správě NPÚ ukazuje na výrazné disproporce ve výnosech a nabízí

zamyšlení nad přenesením manažerských metod i do méně výnosových pracovišť změnou organizace řízení PO spojením do efektivněji řízených větších celků.

HOŘ definoval v kancelářích ředitelů všech ÚOP pracovní pozice pro prezentaci a styk s veřejností, které mají za povinnost kromě styku s médií zajišťovat také prezentaci památkové péče a objektů ve správě NPÚ a v neposlední řadě hledat nové formy této prezentace. Pracovníci těchto útvarů postupně přebírají řadu informačních povinností, které dosud ležely na odborných pracovnících. Metodickou pomocí těmto pracovníkům je tiskový referát v kanceláři generální ředitelky a v oblasti péče o památkové objekty spravované NPÚ také oddělení marketingu a propagace, které vzniklo k 1. 1. 2010 na ústředním pracovišti NPÚ v sekci náměstka GŘ pro správu památkových objektů.

Důsledně prováděná koordinační činnost prostřednictvím porad Kolegia GŘ a porad náměstků eliminuje nedostatečnou informovanost napříč institucí a posiluje koordinaci a komunikaci mezi jednotlivými organizačními jednotkami organizace. Zrychlení všech návazných procesů (rychlá příprava zápisů a jejich zpřístupnění na intranetu, jasné zadávání dílčích úkolů s termíny a kontaktními osobami pro sumarizaci informací) akcelerovala nastavení řady procesů, které byly dříve v NPÚ aplikovány nejednotně i v činnosti jednotlivých sekcí, kdy se od roku 2003 rychle střídali představitelé vrcholného managementu NPÚ.

Jedním z nejdůležitějších opatření v uplynulých dvou letech bylo systematické zviditelňování významu integrovaných informací všech sekcí NPÚ – budováním tzv. IISPP. Bylo zahájeno již v roce 2005 v rámci řešení nových výzkumných záměrů NPÚ na roky 2005-2011, konkrétně výzkumného úkolu „Výzkum vytváření a implementace integrovaného informačního systému památkové péče“. Podrobně byl tento záměr rozpracován v dokumentu *Systémový projekt konsolidace vybraných částí IS NPÚ*, který na základě provedené analýzy aktuálního stavu navrhuje optimální technologické řešení IISPP a definuje potřebné kroky jeho postupné realizace. V rámci řešení projektu byly dosud plně realizovány všechny infrastrukturní projekty, které vytvořily metodický a technický základ IISPP. Byla provedena konsolidace v oblasti geoinformačního systému NPÚ (GIS) – vybudován centrální datový sklad geografických dat a systém centrálně poskytovaných služeb GIS. Dále byl navržen a vytvořen Metainformační systém (MIS) – systém pro jednotnou správu a evidenci digitálních a digitalizovaných dokumentů. Další kroky konsolidace zaměřené na „přepracování“ stávajících aplikací především v oblasti památkové péče a archeologie zatím nebyly realizovány. Nebyly tak ani vytvořeny podmínky pro započetí poslední fáze konsolidace, tj. přesunu všech aplikací na jedinou provozní a vývojovou platformu.

Modernizaci, sjednocení a centralizaci základních odborných informačních systémů NPÚ již nelze dále odkládat a proto bylo v závěru roku 2010 rozhodnuto o zpracování dokumentu *Harmonogram dalšího rozvoje IISPP - centrálních aplikací pro jednotlivé evidence památkového fondu ČR*, který rámcově definuje rozsah řešení, časový harmonogram a požadavky na finanční zabezpečení realizace dílčích částí a celkového rozvoje IISPP v následujících letech, při vědomí reálných možností rozpočtu NPÚ.

Mediální působení NPÚ zaznamenalo v roce 2010 poměrně výrazné zlepšení. V oblasti prezentace a popularizace objektů se podařilo vytvořit velmi silnou mediální pozici. Byla vybudována síť regionálních tiskových koordinátorů a zlepšila se i spolupráce jednotlivých ÚOP, což mimo jiné znamená přenášení cenných zkušeností z těch ÚOP, která v popularizaci a propagaci již výrazně pokročila. Během tohoto roku znatelně pokročila příprava nové webové prezentace NPÚ, která významně usnadní prezentaci i komunikaci NPÚ. Za velmi dobrou lze označit také prezentaci odborné činnosti NPÚ směrem k odborné veřejnosti, je však dále nutné rozvíjet zejména mezioborové odborné aktivity, dosud z iniciativy NPÚ realizované jen sporadicky. Na vysoké úrovni je i publikační činnost. NPÚ vydává několik periodik, množství odborných publikací, metodik,

katalogy k výstavám, obrazové publikace atd. Dosud se do této činnosti nezapojila rovnoměrně všechna ÚOP, ale trend směřuje k vyváženosti a koordinaci v rámci celého NPÚ.

Z důvodu ekonomické krize v posledních dvou letech, která vyvolala potřebu snížení státního rozpočtu, došlo i v NPÚ k výraznému snížení příspěvku na provoz a s tím souvisejícímu snížení počtu zaměstnanců. Tato skutečnost zabránila naplnění původně zamýšleného rozsahu transformace NPÚ na organizaci s vrcholovým manažerským pracovištěm v podobě samostatného, na ústředním pracovišti nezávislého, řídicího centra - generálního ředitelství. Transformace umožnila pouze v rámci provozně ekonomické sekce ústředního pracoviště zřídit samostatný útvar ekonomického řízení NPÚ. Toto polovičaté řešení však nemůže stoprocentně naplnit očekávané efektivní řízení. V NPÚ stále chybí útvary strategického řízení, analýz, řízení rizik apod. Jejich včlenění pod generální ředitelství je logické.

B. Návrhová část

Návrhová část koncepce směřuje k efektivnějšímu využívání finančních zdrojů, posílení společenské prestiže a jedinečnosti NPÚ systematickým rozvíjením především těch činností, ve kterých je NPÚ v rámci společenské působnosti nezastupitelný, dále k větší provázanosti těchto činností a ke zkvalitnění odborné práce a vytvoření podmínek pro její naplňování v oblasti památkové péče i správy památkových objektů.

I. Řízení NPÚ

Z analýzy současného stavu vyplývá, že při odděleném metodickém a manažerském řízení nedochází k dostatečné komunikaci mezi útvary, a to ani v přímé vertikální linii. Zcela nedostatečný je rovněž výkon řídicí kontroly. Velký počet vedoucích pozic nedovoluje, aby se vedoucí zaměstnanci plně věnovali řízení a vedle toho nevykonávaly odborné agendy. Řešením je spojení metodického a manažerského řízení v přímé vertikální linii vycházející z nově ustaveného generálního ředitelství.

Vedle provozně ekonomické sekce, která je nositelem úkolů spojených s realizací koncepce rozvoje ekonomického řízení NPÚ, by se měla realizace níže uvedených kroků projevit příznivě i v ostatních sekcích v důsledku optimální alokace finančních zdrojů na jejich činnosti.

1. Manažerské řízení

▪ Generální ředitelství

Cíl: Dokončení transformace zahájené v roce 2009 vybudováním nové organizační jednotky pro ekonomické řízení NPÚ v podobě plně funkčního manažerského pracoviště, generálního ředitelství, schopného řídit činnost NPÚ, analyzovat informace o vývoji hospodaření, na jejich základě stanovovat ekonomickou strategii NPÚ a zajišťovat její realizaci a v neposlední řadě zastupovat celou organizaci směrem k externím subjektům. Eliminovat slabé stránky, které dosavadní transformace neodstranila nebo které nově vznikly. Po důkladné analýze rozhodnout o dalším postupu v řízení PO:

1) Pod generálním ředitelstvím vytvořit dvě řídicí linie organizačních jednotek vzájemně oddělených – správy památkových objektů a výkonu památkové péče. Zredukovat počet řídicích pracovních pozic v NPÚ a zbylé budovat tak, aby řídicí pracovníci nemuseli vykonávat běžné (odborné) agendy.

Nebo

2) V případě prokázání ekonomické nevýhodnosti varianty 1. setrvání ve stávající organizační struktuře modifikované zřízením generálního ředitelství.

Návrh: a) Řešení dle varianty 1. je navázáno na reorganizaci sekce správ památkových objektů (viz níže) a na základě podrobné bilanční ekonomické analýzy předpokládá stanovení optimálního počtu PO s logickou územní vazbou v jedné jednotce.

b) Navržení organizační struktury s definováním činnosti útvaru jednotlivých organizačních jednotek (varianta 1.) a manažerského pracoviště (generálního ředitelství) pro ekonomické řízení NPÚ (varianta 1. i varianta 2.), stanovení počtu systemizovaných míst jednotlivých řídicích útvarů, provedení rozpočtové analýzy a její vyhodnocení.

c) Nastavení základních vnitřních norem směřujících k organizační změně.

Termín: 31. 12. 2011 komplexní rozbory včetně rozpočtové analýzy a její vyhodnocení;

28. 2. 2012 předložení návrhu změny Statutu;

31. 4. 2012 návrh organizační struktury, změna systemizace, návrh HORĚ;
5. 1. - 31. 12. 2012 provedení organizační změny s účinností k 1. 1. 2013.

Nároky na státní rozpočet: Při současném zachování příspěvku na provoz bez nároku na navýšení ze státního rozpočtu, předpoklad pokrytí z vlastních finančních i personálních zdrojů vzniklých na základě provedené reorganizaci.

▪ **Reorganizace sekce správ památkových objektů realizace v případě uskutečnění varianty 1) dle výše uvedeného koncepčního kroku nazvaného Generální ředitelství**

Cíl: Oddělit řídicí linii správ památkových objektů od sekce památkové péče a zajistit horizontální formy mezisekční spolupráce. Počet organizačních jednotek v linii správy památkových objektů minimalizovat na nezbytně nutný z hlediska efektivní řízení a ekonomické vyváženosti (menší počet organizačních jednotek s vlastním ředitelstvím zahrnujících 15–25 útvarů správ památkových objektů v jedné organizační jednotce), v památkové péči ponechat počet organizačních jednotek odpovídající členění vyšších územně samosprávných celků ČR, v sekci správ památkových objektů územně samosprávné celky agregovat.

Návrh: Řešení předpokládá souběžný vznik generálního ředitelství a změnu systemizace ve všech sekcích NPÚ. Předpokladem je detailní analýza variant řešení a jejich dopadu na rozpočet organizace i na personální obsazení jednotlivých pozic.

Termín: 31. 12. 2011 rozpočtové a personální analýzy.
Účinnost organizační změny a vznik center k 1. 1. 2013.

Nároky na státní rozpočet: Při současném zachování příspěvku na provoz bez nároku na navýšení ze státního rozpočtu, předpoklad pokrytí z vlastních finančních i personálních zdrojů.

▪ **Identifikace externích a interních rizik a jejich minimalizace**

Cíl: Identifikovat možná rizika, která mohou ovlivnit úspěšnost působení NPÚ v oblastech, pro které byl zřízen a navrhnout opatření vedoucí k jejich minimalizaci.

Návrh: Identifikovat možná interní rizika na základě analýzy procesů uvnitř NPÚ. Analýzou vývoje externích faktorů identifikovat možná externí rizika. Stanovit opatření k minimalizaci identifikovaných rizik.

Termín: 31. 12. 2012

Nároky na státní rozpočet: Při současném zachování příspěvku na provoz bez nároku na navýšení ze státního rozpočtu, předpoklad 50 tis. Kč z vlastních finančních zdrojů.

▪ **Vytvoření jednotného efektivního systému informačních toků**

Cíl: Užívání jednotných softwarových aplikací na všech pracovištích NPÚ pro jednotlivé činnosti ve stejné verzi a vzájemné propojení jeho součástí (účetnictví – vstupenkový systém – zpracování mezd, personalistika apod.) tak, aby docházelo ke snižování administrativní náročnosti při současném zefektivnění procesů systému řízení.

Návrh: Jednotný efektivní systém informačních toků představuje ucelený soubor dat, který zajišťuje dostatek informací v potřebné kvalitě a čase pro efektivní ekonomické řízení. Pro jeho realizaci je nutné provést analýzu využití stávajících softwarových aplikací používaných v rámci NPÚ, sjednotit užívaný software na jednotlivých pracovištích NPÚ a provést jeho propojení zpracováním převodních můstků. Zpracovat jednotné metodiky pro vkládání vstupních dat, aby výstupy nebyly zkresleny a provést proškolení uživatelské znalosti softwarových aplikací.

Termín: 31. 12. 2012

Nároky na státní rozpočet: Při současném zachování příspěvku na provoz bez nároku na navýšení ze státního rozpočtu, předpoklad investičních nákladů 1 500 tis. Kč z vlastních finančních zdrojů.

▪ **Elektronizace řídicího systému NPÚ**

Cíl: Snižování administrativní náročnosti při současném zefektivnění procesů systému řízení.

Návrh: Přechod od převážně papírové formy oběhu dokumentů k elektronické představuje zavedení jednotné plnohodnotné elektronické spisové služby (elektronické evidence a oběhu dokumentů včetně napojení na IS datových schránek pro efektivní komunikaci s občany a úřady) a elektronizace interních schvalovacích procesů – zavedení jednotného elektronického systému pro oběh a schvalování různých formulářů na všech úrovních řízení (objednávky, schvalování faktur, žádanky o přepravu, cestovní příkazy, dovolenky, nákupy HW a SW apod.), sběr a vyhodnocování statistických údajů apod.

Termín: 31. 12. 2013

Nároky na státní rozpočet: Při současném zachování příspěvku na provoz bez nároku na navýšení ze státního rozpočtu, předpoklad neinvestičních nákladů 6 000 tis. Kč z vlastních finančních zdrojů.

2. Ekonomické řízení

▪ **Zavedení jednotných metodických postupů v rámci NPÚ**

Cíl: Zavedení jednotných metodických postupů závazných pro všechny organizační jednotky, které zajistí srovnatelnost a korektnost informací potřebných pro ekonomické řízení, klíčové jsou jednotné metodické postupy pro oblast účetnictví, personalistiky a daní.

Návrh: Provést inventuru všech platných vnitřních předpisů a metodických postupů v oblasti ekonomického řízení. Na základě jejich analýzy postupně aktualizovat stávající směrnice a metodické postupy a připravit vydání nových pravidel pro dosud neřešené oblasti.

Termín: 31. 12. 2012

Nároky na státní rozpočet: Při současném zachování příspěvku na provoz bez nároku na navýšení ze státního rozpočtu, předpoklad 100 tis. Kč z vlastních finančních zdrojů.

▪ **Zkvalitnění rozpočtování v rámci NPÚ**

Cíl: Zkvalitnění rozpočtování v rámci NPÚ zajišťující maximálně hospodárné a účelné využívání disponibilních finančních zdrojů v rámci rozpočtu NPÚ; rozpočet je základním nástrojem ekonomického řízení, zajišťuje prosazování ekonomické strategie a optimální alokace zdrojů v rámci NPÚ - pro zpracování rozpočtu na jednotlivá regionální pracoviště je nutné stanovit průhledná rozpočtová pravidla, která umožní respektovat rozdílné podmínky pro činnost jednotlivých ÚOP, vypracovat transparentní rozpočtová pravidla řešící tvorbu a přerozdělování finančních prostředků v rámci NPÚ, stanovující kritéria pro posuzování účelnosti a hospodárnosti vynakládaných finančních prostředků.

Návrh: Provedení komparativní analýzy nákladů a na jejím základě stanovení kritérií a definice obligatorních nákladů. Stanovení kritérií pro tvorbu a přerozdělování finančních prostředků uvnitř NPÚ. Stanovení pravidel pro zpracování centrálních plánů investic a oprav a údržby. Analýza nákladů a výnosů jednotlivých činností a stanovení pravidel pro přiřazování nákladů jednotlivých činnostem z pohledu daně z příjmu příspěvkových organizací.

Termín: 31. 12. 2012

Nároky na státní rozpočet: Při současném zachování příspěvku na provoz bez nároku na navýšení ze státního rozpočtu, předpoklad 200 tis. Kč z vlastních finančních zdrojů.

II. NPÚ a nakládání s památkovým fondem

Památková péče je multioborová a stejně tak jsou tematicky různorodé činnosti NPÚ. Jednotlivá ÚOP zajišťují povinné průřezové činnosti a současně budují svá specifická zaměření. Koncepce se věnuje všem hlavním okruhům působnosti NPÚ s cílem zkvalitnění obsahové a řídicí stránky působnosti instituce. Cílem je trvalé zviditelnění NPÚ jako jediného subjektu s celostátní působností, dlouholetou odbornou tradicí v oblasti poznání, ochrany, evidence, dokumentace a odborného a nezávislého poradenství ve všech oblastech obnovy a restaurování, nositele oborových informací a jejich zprostředkování nejširším skupinám společnosti.

1. Odborně metodické vedení památkové péče

Odborné činnosti v památkové péči obsahují vedle nutných vědeckých východisek i nezanedbatelnou tvůrčí dimenzi. Ta by mohla v určitých situacích nevyváženě zbytnět a vést až k subjektivismu odborného rozhodování. Ten je v činnostech, které se dotýkají práv a povinností občanů, nepřijatelný. S využitím mnohaletých zkušeností a velkého interního i externího odborného potenciálu oboru je proto nutné odborné činnosti, mající i při individuálnosti jednotlivých řešených případů vždy společný věcný základ, podřídit jednotnému, konsenzuálnímu metodickému usměrňování a vedení.

▪ Sjednocení metodických přístupů při výkonu státní památkové péče

Cíl: Jednotný obecný přístup k ochraně a obnově kulturních památek, transparentnost a předvídatelnost vyjádření odborné složky NPÚ. Důsledná aplikace metodik, metodických návodů a doporučení při zpracovávání odborných vyjádření NPÚ.

Návrh: Systematické kolektivní vyjasňování a tříbení obecných teoretických i praktických východisek památkové péče, tvorba a aktualizace oborových metodik, metodických návodů a doporučení při výkonu státní památkové péče za intenzivní spolupráce jednotlivých ÚOP. Při tvorbě metodik důsledně zohlednění potřeb praktické ochrany památek v konkrétních současných společenských limitech a respektování mezinárodních odborných a etických standardů.

- a) Koordinace zaměření a obsahu metodik vytvářených v projektech vědy a výzkumu řešených NPÚ a dalšími subjekty.
- b) Pořádání metodických a vzdělávacích akcí pro pracovníky NPÚ a pro dotčené části společnosti.
- c) Provádění kontroly uplatňování metodik a metodických návodů v praxi.
- d) Provádění pravidelné aktualizace metodik s přihlédnutím k novým poznatkům v oboru.

Termín: průběžně

Nároky na státní rozpočet: Při současném zachování příspěvku na provoz bez nároku na navýšení ze státního rozpočtu, předpoklad pokrytí z vlastních finančních zdrojů s hledáním mimorozpočtových zdrojů pro tvorbu metodik a publikační výstupy.

2. Průzkumy a poznání památkového fondu

Průzkum památkového fondu v celé jeho šíři je jedním ze základních nástrojů poznání památkového fondu a předpokladem pro jeho uchování. NPÚ s povinnostmi pro něj vyplývajícími z památkového zákona a potenciálem odborným pracovníků má předpoklad i povinnost zajišťovat tuto činnost systematicky – pevněji ji ukotvit v organizační struktuře odborných činností.

▪ Provádění komplexních průzkumů a dokumentace kulturních památek a památkově chráněných území

Cíl: Koordinovaný postupný ucelený průzkum kulturních památek při důsledném uplatňování příslušných metodik. Vytvoření personálních předpokladů pro naplnění této činnosti.

Návrh: a) Realizace komplexních průzkumů a dokumentace kulturních památek a památkově chráněných území (SHP, archivní rešerše, technologické průzkumy, materiálové průzkumy, uměleckohistorické rozborů, zajišťování restaurátorských průzkumů ad.) a zajištění systematického, povinného a metodicky jednotně vedeného ukládání výstupů z těchto průzkumů do systému IISPP. Vkládání aktualizovaných informací do veřejného informačního systému památkové péče.

b) Zefektivnění interních procesů komunikace a pracovní součinnosti útvarů pracovišť při zajišťování dokumentace včetně vazby na výkonné orgány památkové péče mimo NPÚ i včetně přípravy interních předpisů pro tento cíl.

c) Vytvoření kritérií pro výběr objektů k průzkumu různého rozsahu dle potřeb památkové péče.

d) Stabilizace, doplnění nebo založení samostatného útvaru průzkumů na všech pracovištích, jejichž kapacita by byla plně využita pro tuto důležitou činnost.

e) Systematické shromažďování a vedení přehledu o průzkumech a dokumentaci památek zpracovávaných mimo NPÚ.

Termín: 2013-2015

Nároky na státní rozpočet: Při současném zachování příspěvku na provoz bez nároku na navýšení ze státního rozpočtu, předpoklad pokrytí z vlastních finančních zdrojů navýšením mezd na úkor věcných nákladů. Předpoklad personálního posílení o 8 odborných pracovníků - celkem 2 700 tis. Kč, z toho mzdy 2 000 tis. Kč, zákonné odvody 700 tis. Kč.

▪ Provádění operativní dokumentace

Cíl: Operativní dokumentace je nezastupitelná v procesu obnovy (někdy bohužel i zániku) kulturních památek. Při obnově dochází k nečekaným nálezům, které buď zanikají, nebo jsou procesem obnovy nutně opět zakryty. Dostatečné kapacity a dovednosti pracovníků pro zajištění této nezastupitelné činnosti navážou na úspěšně řešený projekt institucionálního výzkumu, s cílem zapojit do těchto činností maximum pracovníků sekcí památkové péče.

Návrh: Postupně seznamovat s ověřenou metodou všechny pracovníky, kteří jsou zapojeni do procesu poznávání, obnovy a dokumentace památkového fondu a památkového potenciálu prostřednictvím proškolení a praktického prověření v terénu.

Termín: 2012-2013

Nárok na státní rozpočet: Při současném zachování příspěvku na provoz bez nároku na navýšení ze státního rozpočtu, předpoklad pokrytí z vlastních finančních zdrojů navýšením mezd na úkor věcných nákladů. Předpoklad personálního posílení o 8 odborných pracovníků - celkem 2 700 tis. Kč, z toho mzdy 2 000 tis. Kč, zákonné odvody 700 tis. Kč.

3. Uchovávání památkového fondu

Základním předpokladem uchování památkového fondu je dokonalá a nezpochybnitelná evidence, monitoring stavu památkového fondu a jeho kvalifikovaná obnova.

▪ Monitoring památkového fondu

Cíl: Předcházení ztrátám hodnot památkového fondu včasným zjištěním nedostatků a ve spolupráci s výkonnými orgány SPP vyvíjení tlaku, aby byl vliv negativních procesů eliminován; sběr aktuálních informací pro nejrůznější potřeby oboru včetně edukace a propagace.

Návrh: Vytvoření metodiky pro monitoring památkového fondu a jeho různé segmenty; spolupráce s výkonnými orgány, občanskou společností a dobrovolníky na zintenzivnění monitoringu památkového fondu; rozvíjení nastaveného systému průběžného monitoringu statků světového dědictví a plné využití jeho možností.

Termín: 2012 – metodika, další průběžně.

Nároky na státní rozpočet: Při současném zachování příspěvku na provoz bez nároku na navýšení ze státního rozpočtu, předpoklad pokrytí z vlastních finančních zdrojů.

▪ Obnova památkového fondu

Cíl: Zkvalitnění úrovně odborných podkladů jak v oblasti územního plánování, tak projektové dokumentace obnovy památek zpracovávaných pro orgány památkové péče. Zajištění kvalifikovaného památkového dohledu ze strany NPÚ při obnovách a restaurování kulturních památek a objektů v PR a PZ v úzké součinnosti s výkonnou složkou státní správy (kraje, obce s rozšířenou působností). Zesílení aktivit k prohloubení znalostí a dovedností pracovníků a osvětové činnosti směrem k nejširší veřejnosti. Prosazení Management Planu statků světového dědictví jako jednoho z nástrojů při obnově památkového fondu.

Návrh: Formulace souboru modelových metodických vyjádření pro opakující se posuzované akce s cílem napomoci pracovníkům zejména v odborně správném a jednoznačném zdůvodnění podmínek navrhovaných orgánům SPP pro jejich závazná stanoviska, konzultace obsahu a formy s MK. Podpora vzniku kvalifikovaných Management Planů statků světového dědictví, popřípadě jejich aktualizace.

Termín: 2011 základní soubor; průběžné doplňování.

Nároky na státní rozpočet: Při současném zachování příspěvku na provoz bez nároku na navýšení ze státního rozpočtu, předpoklad pokrytí z vlastních finančních zdrojů.

▪ Rozšíření základního technologického servisu pro odborné složky NPÚ tak, aby byl dostupný pro všechny památky ve správě NPÚ a zajištění podmínek pro poskytování informací i dalším vlastníkům památek

Cíl: Posílení oblasti památkové technologie v NPÚ a zvýšení obecného povědomí o rostoucím významu technologie a přírodních věd v oblasti péče o památky s cílem jejich výraznějšího uplatnění ve struktuře a praktické činnosti NPÚ, zejména při výkonu památkové péče.

Návrh: a) Využití zkušeností z ochrany a obnovy KP ve správě NPÚ jako vzorových složek kulturního dědictví, u nichž je uchování památkových hodnot a autenticity absolutní prioritou a nastavení procesů zobecňování a prezentace poznatků a postupů.

b) Pro poskytování konzultací vlastníkům památek připravit pro opakující se případy jednoduchá metodická doporučení z oblasti technologií.

c) Řešení nedostatečné kapacity technologického zázemí; pro náročnější instrumentální analýzy budování sítě externích spolupracovníků.

Termín: 2012-2015
Nárok na státní rozpočet: Při současném zachování příspěvku na provoz bez nároku na navýšení ze státního rozpočtu, předpoklad 250 tis. Kč z vlastních finančních zdrojů.

▪ **Spolupráce s neziskovými organizacemi a občanskými sdruženími**

Cíl: Využití subjektů zajímavících se o kulturní dědictví ve prospěch identifikace, ochrany a propagace kulturního dědictví; zapojení nejširší veřejnosti do činností směřujících k ochraně, záchraně a propagaci kulturního dědictví.

Návrh: Hledání forem spolupráce, vzájemné informovanosti a společných akcí; nastavení formy pro využití potenciálu subjektů mimo NPÚ pro aktualizaci informací v oborovém ISSPP.

Termín:: průběžně

Nároky na státní rozpočet: Při současném zachování příspěvku na provoz bez nároku na navýšení ze státního rozpočtu, předpoklad pokrytí z vlastních finančních zdrojů.

▪ **Spolupráce s profesními komorami a vysokými školami**

Cíl: Využití velkého potenciálu nejkvalifikovanějších vědeckých, pedagogických a tvůrčích sil soustředěného na vysokých školách a v profesních komorách (Česká komora architektů, Česká komora autorizovaných inženýrů a techniků) ve prospěch zkvalitnění všech odborných činností v památkové péči.

Návrh: a) V zájmu vzájemné informovanosti a podílu nejvýznamnějších odborníků na řešení otázek rozvoje teorie a metodologie i závažných případů praxe památkové péče posílení účasti zástupců těchto organizací ve Vědecké radě a v územních radách NPÚ i účasti významných odborníků NPÚ v radách partnerských organizací.

b) Posílení pedagogické účasti odborníků z vysokých škol na výuce památkové péče formou pomaturitního a adaptačního postgraduálního studia v NPÚ a podpora působení odborníků z praxe, pracovníků NPÚ při výuce oboru památkové péče na vysokých školách.

c) S odkazem na potřeby oboru a zahraniční zkušenosti podpora úsilí vysokých škol zřídit samostatný obor magisterského či alespoň bakalářského studia památkové péče a ve spolupráci s Filosofickou fakultou University Karlovy usilovat o zavedení doktorandského studia (Ph.D.) se zaměřením na památkovou péči.

Termín:: průběžně

Nároky na státní rozpočet: Při současném zachování příspěvku na provoz bez nároku na navýšení ze státního rozpočtu, předpoklad pokrytí z vlastních finančních zdrojů.

▪ **Mezinárodní spolupráce. Zlepšení mezinárodní spolupráce v oblasti výměny zkušeností ve všech oblastech působení NPÚ**

Cíl: Výměna a využívání zkušeností a výsledků zahraničních partnerských organizací, konzultace metodicky složitých otázek s mezinárodními i zahraničními partnerskými organizacemi, hledání příkladů dobré praxe pro využití na národní úrovni, naplňování mezinárodních smluvních závazků ČR v oblastech působení NPÚ, zvýšení mezinárodní angažovanosti pracovníků v oblastech působení NPÚ.

Návrh: a) Systematická podpora jazykových dovedností odborných pracovníků a jejich motivace k zapojení se do mezinárodních oborových aktivit, například formou vysílání na příslušné zahraniční akce.

b) Nalezení forem motivace pro pracovníky s jazykovými dovednostmi k využívání cizojazyčných informací a jejich zprostředkování uvnitř NPÚ i v jejich další činnosti.

c) Zavedení a využívání rešeršní služby z odborných zahraničních publikací a periodik pro odborné pracovníky.

- d) Dílčími rozpočty zavést možnost zvýšit počet zahraničních studijních a partnerských kontaktů při mezinárodních akcích především v rámci Evropy.
- e) Podpora působení pracovníků v mezinárodních vědecko-výzkumných projektech, odborných týmech, radách atp.
- f) Rozvíjení agendy a dokumentace k naplnění mezinárodních smluvních závazků ČR v oblastech působení NPÚ.
- g) Systematická podpora účasti pracovníků NPÚ na zahraničních stážích.
- g) Hledání mimorozpočtových zdrojů pro mezinárodní spolupráci a motivace pracovníků k takovým aktivitám.
- h) Systematické vyhledávání mimořádně úspěšných projektů, výsledků vědeckého výzkumu i realizací obnov památek jako kandidátů na udělení ceny Evropské unie Europa Nostra.

Termín: průběžně

Nároky na státní rozpočet: Při současném zachování příspěvku na provoz bez nároku na navýšení ze státního rozpočtu, předpoklad pokrytí z vlastních finančních zdrojů.

▪ **Společenské ocenění příkladů dobré praxe**

Cíl: Vyvažování časté společenské kritiky NPÚ za požadavky k obnově památkového fondu aktivním vyhledáváním pozitivních příkladů dobré praxe a motivací k následování. Zavedení vhodné formy soutěže a ocenění včetně spolupráce s médii na zviditelnění oceněných příkladů; do procesu zapojit trvalejšího mediálního partnera.

Návrh: a) Definování soutěží včetně formulování kritérií, procesu hodnocení s návrhem profesního složení hodnotící komise.
b) Organizační příprava zkušebního ročníku soutěže.

Termín: 2012 a)

2013 b)

Nároky na státní rozpočet: Při současném zachování příspěvku na provoz bez nároku na navýšení ze státního rozpočtu, předpoklad pokrytí z vlastních finančních zdrojů.

4. Evidence a dokumentace památkového fondu

Základní podmínkou pro poznávání, vědecké hodnocení i péči o kulturní dědictví je podrobná dokumentace památkového fondu a jeho kvalitní a přehledná evidence, převedená v co nejširší míře z původní papírové podoby do moderní digitální podoby, umožňující veřejný přístup k informacím (v rozsahu daném památkovým zákonem) prostřednictvím webových stránek.

Cílem je zkvalitnění Ústředního seznamu kulturních památek České republiky (ÚSKP) spočívající v úplnosti a nezpochybnitelnosti údajů, směřující k vyšší ochraně památkového fondu. Jedním ze způsobů dosažení nápravy je urychlená kontrola dat ÚSKP včetně prostorového vymezení v GIS a jejich prezentace v uživatelsky přehlednějším a propracovanějším systému.

▪ **Ústřední seznam kulturních památek**

Cíl: Vybudování nového systému pro vedení ÚSKP, převedení morálně zastaralé elektronické evidence ÚSKP do nového webového systému - Památkový katalog NPÚ - a jeho průběžná aktualizace.

Návrh: Na základě dosud zpracovaných dokumentů (Systémový projekt InList, Studie proveditelnosti projektu Smart Administration č. 12) a podrobné analýzy potřeb vybudovat nový systém pro vedení ÚSKP a integrovat jej v rámci IISPP; důsledně průběžně aktualizovat údaje a kontrolovat jejich správnost.

Termín: 2011–2013 a dále průběžně

Nároky na státní rozpočet: Při současném zachování příspěvku na provoz bez nároku na navýšení ze státního rozpočtu, předpoklad investičních nákladů ve výši 8 450 tis. Kč z vlastních finančních zdrojů.

▪ **Tvorba, doplňování a aktualizace informací o nemovitých kulturních památkách**

Cíl: Dokončení elektronické evidence, průběžné revize, prohlubování poznání a dokumentace nemovitých kulturních památek a národních kulturních památek a jejich digitalizace v GIS NPÚ.

Návrh: a) Dopracování nezbytných metodik a číselníků včetně termínů pro sjednocení záznamů ve všech systémech NPÚ.

b) Průběžná revize, aktualizace a doplnění základních identifikačních údajů, fotodokumentace a prostorového vymezení v GIS.

c) Revize a doplňování odborných popisů a průběžná aktualizace vědeckých poznatků vycházejících z průzkumů (především SHP a OPD) řešených výzkumných projektů i nových poznatků publikovaných v odborné literatuře.

d) Digitalizování dokumentů ústředního seznamu a jejich zveřejnění na webu NPÚ.

Termín: 2011-2013 a)

2011-2015 d), ostatní průběžně

Nároky na státní rozpočet: Při současném zachování příspěvku na provoz bez nároku na navýšení ze státního rozpočtu, předpoklad pokrytí z vlastních finančních zdrojů.

▪ **Tvorba, doplňování a aktualizace informací o movitých památkách**

Cíl: Doplnění a prohloubení informací o movitých kulturních památkách, jejich jednotné utřídění a aplikace získaných informací v novém ÚSKP – Památkovém katalogu.

Návrh: a) Dopracování nezbytných metodik (zejména metodika tvorby evidenčního listu movité památky) a číselníků včetně termínů pro sjednocení záznamů ve všech systémech NPÚ.

b) Celková revize a doplňování odborných popisů a průběžná revize, aktualizace a doplnění základních identifikačních údajů, fotodokumentace a aktualizace vědeckých poznatků vycházejících z odborné literatury i řešených výzkumných projektů.

c) Dokončení obnovy identifikace movitých kulturních památek.

Termín: 2011–2013 a), ostatní průběžně

Nároky na státní rozpočet: Při současném zachování příspěvku na provoz bez nároku na navýšení ze státního rozpočtu, předpoklad pokrytí z vlastních finančních zdrojů.

▪ **Tvorba, doplňování a aktualizace informací o památkově chráněných územích**

Cíl: Dokončení elektronické evidence a průběžné revize a prohlubování dokumentace chráněných území, digitalizace informací v GIS NPÚ a jejich průběžné doplňování.

Návrh: a) Zpracování nezbytných metodik a číselníků.

b) Průběžná revize, aktualizace a doplnění základních identifikačních údajů, fotodokumentace a prostorového vymezení v GIS.

c) Prohlubování odborných popisů a průběžná aktualizace vědeckých poznatků získaných systematickým výzkumem i novými daty z odborné literatury s cílem rozšířit rozsah územně analytických podkladů předávaných pořizovatelům ÚPD.

Termín: 2011–2013 a), ostatní průběžně

Nároky na státní rozpočet: Při současném zachování příspěvku na provoz bez nároku na navýšení ze státního rozpočtu, předpoklad pokrytí z vlastních finančních zdrojů.

▪ **Tvorba, doplňování a aktualizace informací o mobiliárních fondech včetně mobiliárních fondů vrácených v restitucích**

Cíl: Dokončení podrobné elektronické evidence a průběžné revize a prohlubování dokumentace mobiliárních fondů včetně mobiliárních fondů vrácených v restitučních řízeních a implementace centralizovaného systému pro vedení evidence mobiliárních fondů a jeho integrace v rámci IISPP.

Návrh: a) Zajistit centralizovaný provoz všech dosud provozovaných lokálních evidencí mobiliárních fondů v aplikaci CastIS na jeden sdílený databázový a aplikační server s přístupem uživatelů ze všech pracovišť prostřednictvím terminálových služeb při zajištění blokáce přístupu neoprávněným osobám (zejména u digitalizovaných fondů vrácených v restitucích) s provozem na nové infrastruktuře ve vybraném datovém centru.

b) Aktualizace nezbytných metodik (zejména metodika průběžné evidence mobiliárních fondů) a číselníků.

c) Průběžná revize, aktualizace a doplnění základních identifikačních údajů a fotodokumentace.

d) Prohlubování odborných popisů a průběžná aktualizace vědeckých poznatků.

e) Aplikace a využití moderních technologií jako nástroje pro jednoznačnou identifikaci mobiliárních fondů - zajistit vývoj a implementaci nové centrální webové verze aplikace CastIS s integrací na ostatní aplikace IISPP.

Termín: 2011 a)

2011-2012 b), ostatní průběžně

Nároky na státní rozpočet: Při současném zachování příspěvku na provoz bez nároku na navýšení ze státního rozpočtu, předpoklad investičních nákladů ve výši 1 800 tis. Kč z vlastních finančních zdrojů.

▪ **Tvorba, doplňování a aktualizace informací o historických knihovních fondech**

Cíl: Dokončení elektronické evidence a průběžné revize a prohlubování dokumentace historických knihovních fondů. Implementace centralizovaného systému pro vedení evidence dokumentačních a knihovních fondů Tritus a jeho integrace v rámci IISPP.

Návrh: a) Na základě stávajících lokálních evidencí vedených v knihovním systému Clavius provést centralizaci těchto evidencí do nové webové aplikace Tritus včetně migrace údajů vedených dosud v jiných systémech a integrace na ostatní aplikace v rámci IISPP.

b) Zpracování nezbytných metodik (zejména metodika úplného katalogizačního záznamu historických knihovních fondů) a číselníků.

c) Průběžná revize, aktualizace a doplnění základních identifikačních údajů a fotodokumentace.

d) Prohlubování odborných popisů a průběžná aktualizace vědeckých poznatků.

e) Aplikace a využití moderních technologií jako nástroje pro jednoznačnou identifikaci knihovních fondů.

Termín: 2011–2013 a)

2012 b), ostatní průběžně

Nároky na státní rozpočet: Při současném zachování příspěvku na provoz bez nároku na navýšení ze státního rozpočtu, předpoklad pokrytí z vlastních finančních zdrojů.

▪ **Sjednocení evidence dokumentačních fondů NPÚ (včetně odborných knihoven) a jejich digitalizace**

Cíl: Získání komplexních informací o veškerých dokumentačních sbírkách všech pracovišť NPÚ pro jejich lepší využití ve vědecké práci. Přednostní zajištění ohrožených materiálů, hlavně skleněných negativů jejich naskenováním v nejvyšší možné kvalitě.

- Návrh:* a) Dokončení vývoje webové aplikace Tritius jako nástroje jednotné evidence dokumentačních fondů a odborných knihoven včetně migrace údajů vedených dosud v jiných systémech a integrace na ostatní aplikace v rámci IISPP.
b) Zpracování závazné metodiky pro vedení evidence dokumentačních fondů a odborných knihoven v systému Tritius.
c) Průběžná revize a aktualizace migrovaných dat.
d) Zpracování a vydání jednotného badatelského řádu, vyřešení autorských práv k disponování a nakládání s informacemi jednotlivých složek dokumentační sbírky pro širší využívání v praxi i prezentaci (především elaborátů SHP zpracovaných SÚRPMO a dalšími odborníky mimo NPÚ a fotografií uložených v oddělení fotodokumentace a dokumentačních sbírek).
e) Zpracování harmonogramu a standardů digitalizace, požadavků na dlouhodobé uchování digitalizovaných dat a nakládání s těmito daty.
f) Započetí průběžné digitalizace dokumentačních sbírek s důrazem na nejstarší ohroženou dokumentaci (skleněné negativy).

Termín: 2011-2012 a), b, c)
2012-2015 ostatní

Nároky na státní rozpočet: Při současném zachování příspěvku na provoz bez nároku na navýšení ze státního rozpočtu, předpoklad pokrytí z vlastních finančních zdrojů.

▪ **Tvorba, doplňování a aktualizace informací o předmětech kulturní hodnoty**

Cíl: Průběžné doplňování a využívání elektronické evidence předmětů kulturní hodnoty v rámci agendy vyplývající ze zákona č. 71/1994 ve znění pozdějších předpisů a Integrovaného systému ochrany movitého kulturního dědictví (ISO).

- Návrh:* a) Průběžná aktualizace a prohlubování odborných popisů a aktualizace dle vědeckých poznatků.
b) Zvýšená spolupráce s Policejním prezídiem a ostatními složkami Policie ČR při naplňování ISO.
c) Spolupráce s celními úřady a s úřady pro zastupování státu ve věcech majetkových v oblasti ochrany kulturního dědictví.

Termín: průběžně

Nároky na státní rozpočet: Při současném zachování příspěvku na provoz bez nároku na navýšení ze státního rozpočtu, předpoklad pokrytí z vlastních finančních zdrojů.

5. Památkově chráněná území

Ochrana vybraných územních celků je specifickou oblastí památkové péče, která vyžaduje největší podíl součinnosti NPÚ s výkonnými orgány státní památkové péče, se samosprávou (kraje, obce) a vlastníky nemovitostí v chráněných územích. Absence jednoznačné specifikace hodnot většiny památkových území a konkrétních podmínek jejich ochrany brání účinnějšímu prosazování zájmů památkové péče v chráněných územích. Zvláštní pozornost je třeba věnovat doposud opomíjeným krajinným památkovým zónám a nadefinování ochrany území s archeologickými nálezy formou archeologických rezervací.

▪ **Tvorba, doplňování a aktualizace informací o památkově chráněných územích**

Cíl: Systematická péče a spolupráce s dotčenými subjekty při poznávání a ochraně hodnot památkových území včetně případné věcné revize rozsahu památkově chráněných území a návrhu na prohlášení nových památkově chráněných území.

- Návrh:* a) Jasná definice hodnot a předmětu ochrany jednotlivých památkově chráněných území, ze kterých vyplývá základní pravidlo jejich ochrany.

- b) Nastavení kritérií pro vyhlášení nových památkově chráněných území.
- c) Prohlubování průzkumů, odborných popisů a průběžná aktualizace vědeckých poznatků s cílem rozšířit rozsah územně analytických podkladů předávaných pořizovatelům ÚPD.
- d) Zpracování metodiky Plánů ochrany a spolupráce na jejich zavádění do praxe.

Termín: 2011–2013 a), ostatní průběžně

Nároky na státní rozpočet: Při současném zachování příspěvku na provoz bez nároku na navýšení ze státního rozpočtu, předpoklad pokrytí z vlastních finančních zdrojů.

▪ **Spolupráce se samosprávami památkově chráněných území**

Cíl: Posílení vzájemné informovanosti, předcházení nedorozuměním, důraz na partnerství a konzultace nad rámec správních řízení, výměna názorů obou stran.

Návrh: Hledání všech forem užší spolupráce s orgány samospráv při péči o památkově chráněná území; využívání platformy Sdružení historických sídel Čech, Moravy a Slezska a aktivní participace na akcích tohoto subjektu s cílem oslovovat zástupce samospráv.

Termín: průběžně

Nároky na státní rozpočet: Při současném zachování příspěvku na provoz bez nároku na navýšení ze státního rozpočtu, předpoklad pokrytí z vlastních finančních zdrojů.

▪ **Ochrana kulturní krajiny**

Cíl: Zviditelnění tématu kulturní krajiny jako součásti moderní památkové péče.

Návrh: Participace na implementaci Evropské úmluvy o krajině. Mezioborová spolupráce na materiálech směřujících k identifikaci hodnot, ochraně, regeneraci a rozvoji kulturní krajiny zejména s cílem odstranění dosavadních izolovaných resortních přístupů v péči a uplatňování partikulárních požadavků různých resortů.

a) Posílení spolupráce s oborem ochrany přírody a krajiny v resortu MŽP.

b) Rozpracování metodiky péče o památková území pro kategorii KPZ s cílem zjednodušení výkonu státní správy v těchto územích při uchování chráněných hodnot.

c) Aktivní hledání krajinných území k plošné ochraně ve spolupráci s dalšími resorty včetně forem jejich ochrany a řízení případných změn bez významnějšího nárůstu pracovního zatížení NPÚ.

Termín: a) 2011; b) 2012-2013; c) průběžně

Nároky na státní rozpočet: Při současném zachování příspěvku na provoz bez nároku na navýšení ze státního rozpočtu, předpoklad pokrytí z vlastních finančních a personálních zdrojů s využitím mimorozpočtových zdrojů.

6. Archeologický památkový fond

Archeologie musí být v rámci NPÚ profilována vyváženě, i když většina činností spojených s archeologickým dědictvím je paralelní k ochraně, evidenci, dokumentaci a péči o památkový fond jako takový a platí pro ně principy uvedené v dalších kapitolách. V Koncepci jsou však zvýrazněna některá další specifika. NPÚ disponuje optimální celostátní sítí pracovišť a spravuje bohaté a systematicky budované informační zdroje o památkovém fondu archeologické povahy v krajině. Právě ty v současnosti znamenají nejvýraznější prvek aktivní a preventivní ochrany této části památkového fondu.

NPÚ potřebuje v krátkodobém horizontu posílit svůj charakter jako všestranně vybaveného odborného pracoviště s vysokým odborným kreditem, majícího své pevné a významné místo ve

strukturu celého oboru archeologie v ČR. K tomuto cíli směřuje samostatný materiál dokončený v roce 2010 - *Koncepce oboru archeologie v Národním památkovém ústavu na období 2011-2016*.

▪ **Organizační zabezpečení archeologie v rámci NPÚ**

Cíl: Struktura archeologických útvarů v NPÚ vykazuje dosud anomálie. Ty jsou způsobeny místními podmínkami i skutečností, že některá ÚOP jsou příliš malá na to, aby v nich útvary archeologie mohly fungovat samostatně. Tento stav není ideální. Archeologie v NPÚ musí disponovat jednotnými metodikami a podléhat jednotné a pravidelné evaluaci kvality jeho práce. Váha oboru archeologie ÚP musí být posílena především v roli metodického a řídicího garanta oboru v NPÚ. Cílem je vytvořit přehledný a jednotný organizační systém pro společné smysluplné využívání získávaných dat o územích s archeologickými nálezy i o památkovém fondu mimo ně; aktivně jej využívat při dalším managementu ochrany archeologického památkového fondu ČR.

Návrh: a) Dokončit sjednocení struktury archeologických útvarů v ÚOP, spojených s jejich případným personálním posílením tam, kde je to nutné pro zajištění toho, aby byly schopny plnit základní spektrum úkolů archeologické památkové péče. S tímto cílem formulovat projekty pro mimorozpočtové posílení útvarů.

b) Konkrétněji definovat postavení a kompetence archeologického útvaru ÚP ve vztahu k ÚOP (a to jak k útvarům archeologů, tak k relevantním činnostem vedení ÚOP).

c) Vypracovat interní řídicí materiály, spojené s otázkami kompetencí a dokumentace v oboru archeologie v NPÚ.

d) Evaluovat obor archeologie v NPÚ. Formulovat a implementovat pravidla procesu pravidelného posuzování odborných aspektů plnění úkolů oboru archeologie v NPÚ za účasti nezávislého expertního sboru.

Termín: Bez zbytečného prodlení, průběžně

Nároky na státní rozpočet: Při současném zachování příspěvku na provoz bez nároku na navýšení ze státního rozpočtu, předpoklad pokrytí z vlastních finančních zdrojů navýšením mezd na úkor věcných nákladů. V případě personálního posílení nejméně obsazených archeologických útvarů v NPÚ by se jednalo o 6 odborných pracovníků na pozici archeolog – celkem roční náklady ve výši 1 950 tis. Kč, z toho mzdy 1 440 tis. Kč, zákonné odvody 505 tis. Kč.

▪ **Metodický a organizační rámec pro poznávání archeologického památkového fondu**

Cíl: Poznávání archeologického dědictví pro účely vytváření nástrojů preventivní péče a jeho ochrany. Poznávání archeologického památkového fondu pomocí nedestruktivních nebo destruktivních metod je důležitou činností archeologických útvarů. Význam této činnosti je markantní především při získávání nových informací o různých kategoriích památek, které se přímo odrážejí v památkových procesech jejich následné ochrany, prevence či případně predikci dosud neznámých hodnot ukrytých v řadě podob v sídelní krajině.

Návrh: Uskutečnění předložených cílů není možné bez odpovídajícího personální posílení většiny archeologických útvarů NPÚ. Pro naplnění těchto vizí je nutné:

a) Přijmout oborově uznaný (nebo formulovat interní) etický kodex archeologické činnosti.

b) Zpracovat institucionálně závazný materiál, specifikující podoby archeologických výzkumných aktivit v NPÚ.

c) Zpracovat zásady (oborová pravidla) výzkumné činnosti v oblasti archeologie včetně definice standardů terénních výzkumů na různých typech lokalit, způsobů jejich dokumentace a uchovávání výsledků (správa dat).

d) Zlepšit interdisciplinární spolupráci oboru archeologie s dalšími obory zabývajícími se výzkumem kulturního dědictví v rámci NPÚ (především oblast stavebně historických průzkumů a technologických laboratoří).

e) Zpracovat koncepci specializace jednotlivých archeologických útvarů v rámci NPÚ, tj. formulovat vize odborně profilovaných center v rámci NPÚ, zaměřených na komplexní interdisciplinárně pojatý památkový výzkum různých kategorií památek (například městské aglomerace, vesnická sídliště, sakrální architektura a církevní areály, panská sídla, zaniklé památky v krajině, movité památky aj.).

Termín: průběžně
Nároky na státní rozpočet: Při současném zachování příspěvku na provoz bez nároku na navýšení ze státního rozpočtu, předpoklad pokrytí z vlastních finančních zdrojů.

▪ **Péče o nemovitý archeologický fond**

Cíl: Nemovité archeologické památky jsou z hlediska péče o kulturní dědictví jeho zcela svébytným segmentem, neboť převážně nejsou vizuálně nápadné. Cílem je tedy zejména zajistit, aby kulturní dědictví archeologické povahy dlouhodobě neztrácelo na své hodnotě a tam, kde je to možné, iniciovat vhodné zásahy s cílem, aby se jejich význam zhodnotil (nedestruktivní metody poznání, drobné datovací sondáže, prezentace památky, ale také výstavy atd.).

Návrh: a) Formulace zásad pravidelného monitoringu archeologických lokalit s přihlédnutím k jejich specifikům dle typologického druhu. Vytvoření jednotného archeologického informačního systému oboru archeologie (pro NPÚ zejména například vrstvy památek a památkově chráněných zemí, vrstva VAL). V návaznosti na legislativní změny příprava eventuálně nových vrstev.

Termín: 2011-2015
Nároky na státní rozpočet: V případě, že NPÚ bude novelou památkového zákona pověřen vedením částí informačního systému *ex lege*, pak pro jeho zavedení a fungování je nutné počítat s jednorázovými investičními vstupními nároky cca 10 000 tis. Kč nad rámec stávajícího rozpočtu na zřízení informačního systému a následně na personální posílení archeologického odboru ÚP o 4 pracovníky (1 x archeolog, 3 x dokumentátor) se mzdovými náklady v ročním objemu celkem 1 274 tis. Kč, z toho mzdy 944 tis. Kč a zákonné odvody 330 tis. Kč.

▪ **Péče o movitý archeologický fond obecně**

Cíl: Soubor informací o minulosti našeho území nesmí zanikat s každým terénním zásahem, ale tyto informace musí změnit svůj charakter. Z archeologických nemovitých a movitých nálezů uložených ve svém původním prostředí, tj. v zemi, se musí postupně stát veřejně dostupný zdroj informací o zaniklé archeologické památce. Nejpodstatnější položkou památkového fondu jsou nálezy a situace, které v sobě dosud ukrývá krajina ČR. Krajina představuje (z hlediska oboru archeologie i veřejného zájmu) více či méně nepoškozený tezaurus informací o vývoji životního prostředí našeho území v minulosti a o podobě života jeho obyvatel. S touto položkou úzce souvisejí podmínky ochrany archeologické části památkového fondu, jeho jasná definice i moderní legislativa.

Návrh: Zpracování koncepce pravidel, forem a způsobů uchování archeologického památkového fondu (definování památkového fondu pro ÚPD, monitoring, praktickou péči a návaznost na ÚSKP ČR).

Termín: 2012-2015 v provázanosti s úkoly vědy a výzkumu v NPÚ.
Nároky na státní rozpočet: Při současném zachování příspěvku na provoz bez nároku na navýšení ze státního rozpočtu, předpoklad pokrytí z vlastních finančních zdrojů.

▪ **Vyřešení nakládání s archeologickými nálezy uloženými v NPÚ**

Cíl: Nálezy získané z investory hrazené záchranné archeologické činnosti budou po svém vyhodnocení předávány do státem zřízených sbírkotvorných institucí. V současné době je značná část tohoto fondu nezpracovaná a není uložena v adekvátních podmínkách. Cílem je vytvořit metodicky jednotně vedený rámec pro dočasné uchování nálezů po dobu technického zpracování v NPÚ a souběžně urychlit předání nálezů sbírkotvorným institucím.

Návrh: a) Provedení sumarizace archeologických nálezů uložených v současnosti v NPÚ a formulace pravidel uchování movitého archeologického fondu uloženého v NPÚ po dobu technického zpracování v návaznosti na celkovou koncepci depozitářů NPÚ.

b) Vyjasnění majetkových vztahů k jednotlivým výzkumům, a to včetně těch, které pocházejí z objektů ve správě NPÚ a které byly získány činností jiných organizací.

Termín: 2011

Nároky na státní rozpočet: Při současném zachování příspěvku na provoz bez nároku na navýšení ze státního rozpočtu, předpoklad pokrytí z vlastních finančních zdrojů.

▪ **Péče o movitý archeologický fond ve správě NPÚ**

Cíl: Cílem je vytvořit podmínky pro dočasnou, případně trvalou, péči o movité archeologické památky po stránce materiální i personální. Dále vytvořit celorepublikovou strukturu specializovaných archeologických depozitářů s odpovídajícím zajištěním jejich správy. V případě výzkumné činnosti na objektech ve správě NPÚ se stává i jejich správcem ve smyslu sbírkotvorné instituce. Archeologické nálezy tvoří specifický, druhově pestrý a svou povahou choulostivý nálezový fond. Jejich materiálová různorodost klade zvýšené nároky na znalosti i kapacity personálního zabezpečení péče o tento druh památek a následné uložení ve specializovaných depozitářích. Specifikem archeologických nálezů je jejich stále narůstající objem, úměrně odpovídající objemu terénní výzkumné činnosti. Současný stav péče, evidence a uložení archeologických nálezů v NPÚ v převážné většině nesplňuje kritéria, která jsou na tento druh památek kladena.

Návrh: a) Vypracovat zásady péče a jednotné evidence archeologických movitých nálezů v péči NPÚ a uvést je do praxe.

b) Vyhodnotit současný stav a vypracovat detailní pasportizaci míst sloužících k uložení archeologických nálezů na jednotlivých ÚOP a následně vypracovat koncepci rozvoje depozitářů pro archeologické nálezy. Vytipovat vhodné objekty ve správě NPÚ využitelné pro depozitáře, případně specifikovat parametry zcela nových objektů pro uložení nálezů na základě zjištěného stavu.

c) Realizovat základní síť depozitářů archeologických nálezů na jednotlivých ÚOP v návaznosti na koncepci depozitářů NPÚ.

d) Personálně posílit úseky péče o archeologické movité nálezy na vybraných archeologických pracovištích.

Termín: průběžně

Nároky na státní rozpočet: a) a b) Při současném zachování příspěvku na provoz bez nároku na navýšení ze státního rozpočtu, předpoklad pokrytí z vlastních finančních zdrojů.

c) Nároky na investiční prostředky ze státního rozpočtu nad rámec stávajícího příspěvku na provoz pro NPÚ ve výši 50 000 tis. Kč.

d) Personální posílení úseku péče o archeologické nálezy je vize, které musí předcházet posílení na pozicích odborných pracovníků odboru péče o památkový fond.

7. IISPP jako nástroj externí komunikace

Základním cílem IISPP je vybudování integrovaného systému informací v oboru památkové péče založeného na moderních technologiích tak, aby byl v souladu s potřebami odborných úseků a standardem informačního systému veřejné správy a mezinárodními standardy pro dokumentaci kulturního dědictví.

▪ Geografický informační systém NPÚ (GIS)

Cíl: Rozvoj, naplňování a využívání GIS v rámci IISPP.

Návrh: Na základě dosud zpracovaných dokumentů (Implementační projekt Konsolidace GIS, Studie proveditelnosti projektu Smart Administration č. 12) a definovaných potřeb prohlubovat rozvoj, naplňování a využívání GIS, jakožto základní součásti IISPP. Zajistit publikování geografických dat NPÚ v souladu s normou INSPIRE.

Termín: 2011–2015

Nároky na státní rozpočet: Při současném zachování příspěvku na provoz bez nároku na navýšení ze státního rozpočtu, předpoklad investičních nákladů ve výši 2 700 tis. Kč z vlastních finančních zdrojů.

▪ Metainformační systém NPÚ (MIS)

Cíl: Rozvoj, naplňování a využívání MIS v rámci IISPP.

Návrh: a) Na základě dosud zpracovaných dokumentů (Analýza a návrh Metainformačního systému NPÚ, Směrnice GR pro provoz MIS NPÚ, Studie proveditelnosti projektu Smart Administration č. 12) a definovaných potřeb prohlubovat rozvoj, naplňování a využívání MIS, jakožto základní součásti IISPP.

b) Dobudovat MIS do podoby jednotného systému pro dlouhodobé uchování digitálních dat – důvěryhodného digitálního úložiště NPÚ, založeného na mezinárodních standardech, ve vazbě na ostatní části IISPP.

c) Definovat a softwarově ošetřit vzájemné vazby mezi MIS a dalšími částmi IISPP – zejména ÚSKP, CastIS, Tritius, SAS, DEMUS. V návaznosti na původní záměr MIS postupně rozvíjet podnikový informační model a konsolidovat číselníky přes více aplikací NPÚ.

d) Prohlubovat metodiku naplňování MIS různými typy dokumentů ve vazbě na další součásti IISPP a metodiku jeho zpřístupňování odborné a laické veřejnosti.

Termín: 2011–2015

Nároky na státní rozpočet: Při současném zachování příspěvku na provoz bez nároku na navýšení ze státního rozpočtu, předpoklad investičních nákladů ve výši 3 900 tis. Kč z vlastních finančních zdrojů.

▪ IS NPÚ o archeologických datech (Státní archeologický seznam ČR a další evidence z oblasti archeologie)

Cíl: Vybudování nového systému pro vedení Státního archeologického seznamu České republiky (SAS) a souvisejících evidencí a jeho integrace v rámci IISPP.

Návrh: Na základě dosud zpracovaných dokumentů (Studie proveditelnosti projektu Smart Administration č. 12), podrobné analýzy potřeb a očekávaného vývoje legislativy v této oblasti vybudovat nový systém pro vedení SAS a souvisejících evidencí z oblasti archeologie a integrovat jej v rámci IISPP. Realizovat propojení s ostatními oborovými informačními systémy, například ADČ, vybudovat nové vrstvy SAS památkově chráněných objektů a území – ve střednědobém a dlouhodobém horizontu na základě rozboru situace vytvořit zejména vrstvu památkově chráněných jader měst s dlouholetou systematickou záchranou archeologických nálezů. Dotvořit vrstvy významných archeologických lokalit, historických objektů, dalších památkově chráněných území a intravilánů obcí.

Termín: 2012–2013

Nároky na státní rozpočet: Při současném zachování příspěvku na provoz bez nároku na navýšení ze státního rozpočtu, předpoklad investičních nákladů ve výši 2 700 tis. Kč z vlastních finančních zdrojů.

▪ **Webový portál jako součást IISPP**

Cíl: Vybudování webového portálu pro přístup k jednotlivým aplikacím a službám IISPP, prezentaci a poskytování odborných dat a informací interním i externím uživatelům.

Návrh: Na základě podrobné analýzy potřeb vybudovat webový portál sloužící jako jednotné rozhraní jednotlivých aplikací IISPP, zajišťující přístup ke všem službám IISPP, prezentaci a poskytování odborných dat a informací interním i externím uživatelům dle definovaných úrovní přístupu.

Termín: 2011–2012

Nároky na státní rozpočet: Při současném zachování příspěvku na provoz bez nároku na navýšení ze státního rozpočtu, předpoklad investičních nákladů ve výši 2 000 tis. Kč z vlastních finančních zdrojů.

▪ **Využívání a prezentace IISPP na národní i mezinárodní úrovni**

Cíl: Zpřístupnění veřejnosti dat, která NPÚ v rámci IISPP vytváří, spravuje a aktualizuje s cílem zapojení celé společnosti do problematiky oboru jako veřejného zájmu a odpovědnosti; implementace potřebné infrastruktury pro provoz IISPP.

Návrh: a) Pokračování v napojování IISPP na systém národních autorit – řízené slovníky a tezaury. Propojování a zdokonalování funkce budovaných systémů, zpřesnění a ověření dat, která obsahují a postupnou eliminací dílčích nepřesností vhodnými formami komentářů a vysvětlivek vtažení dalších subjektů do spolupráce na jejich doplňování, zpřesňování a zejména využívání ve prospěch kulturního dědictví.

b) Implementace nástrojů umožňujících publikování dat IISPP na portálu Europeana (například spoluúčast v programu CARARE, INSPIRE, apod.). Implementace HW a SW infrastruktury s dostatečným výkonem a konektivitou, zajištění zálohování a dalších souvisejících služeb pro bezproblémový provoz IISPP.

Termín: a) 2011–2013

b) 2012–2015

Nároky na státní rozpočet: Při současném zachování příspěvku na provoz bez nároku na navýšení ze státního rozpočtu, předpoklad investičních nákladů ve výši 7 800 tis. Kč z vlastních finančních zdrojů:

ad a) investiční náklady ve výši 1 350 tis. Kč.

ad b) investiční náklady ve výši 6 450 tis. Kč.

III. Výzkum a vývoj

Cílem vědecké a výzkumné činnosti NPÚ je zvýšení odborné úrovně a společenského statusu instituce a zároveň zefektivnění jejího působení ve všech sférách aktivit, které se váží na specifika odborných činností. S tímto cílem byla v roce 2010 zpracována samostatná koncepce, na niž navazuje tento oddíl. Hlavním cílem koncepčního materiálu bylo na základě analýzy stávajícího stavu vědy a výzkumu v NPÚ vytyčit a formulovat hlavní vědecko-výzkumné okruhy, vážící se k potřebám památkové péče a navrhnout postupy, které by vedly k efektivní a výrazné působnosti NPÚ jako instituce s vědeckým statutem.

▪ **Organizační zajištění vědecké a výzkumné činnosti v NPÚ**

Cíl: Systémové začlenění vědecké a výzkumné činnosti do struktury NPÚ. Funkční provázání vědy a výzkumu s ostatními aktivitami odborné organizace státní památkové péče. Vytvoření funkčního organizačního a personálního modelu, zajišťujícího vědecko-výzkumné aktivity napříč všemi pracovišti NPÚ a vytvoření široké oborové informační základny pro potřeby odborné i laické veřejnosti; posílení zpětné vazby průběžného vyhodnocování přínosu výzkumu pro praxi a jejího podílu na určování dalších směrů a témat vědeckého výzkumu NPÚ.

Návrh: a) Jmenování pracovní skupiny k vypracování vstupních analýz stavu a možností, specifikací vědeckovýzkumných činností v NPÚ a k zavádění koncepce vědy a výzkumu do praxe.

b) Jmenování stálé komise pro vědu a výzkum a zřízení funkce vědeckého tajemníka (zároveň vedoucí k adekvátně obsazenému a výkonnému útvaru vědy a výzkumu) s přesně stanovenými náplněmi činností (jako jsou hodnocení vědecko-výzkumného potenciálu NPÚ, sledování dlouhodobých cílů, hodnocení, prezentace a uplatňování výsledků výzkumu v praxi, budování vědecko-výzkumného potenciálu, zjišťování potřeb a vyhledávání jim odpovídajících témat výzkumných úkolů, zajištění funkce evaluační komise atd.).

c) Návrh začlenění vědy a výzkumu v organizačním řádu NPÚ, odpovědnosti a kompetence v jednotlivých pracovištích.

d) Formulace interní řídicí směrnice zajišťující, aby se vědecko-výzkumné úkoly (průzkumy, výzkumy, analýzy a zobecnění poznatků a o výzkum se opírající oborové metodiky) v relevantních odborných agendách uplatňovaly povinně.

Termín: 2011 a)
2012 b) a c)
2012 – 2013 d)

Nároky na státní rozpočet: Při současném zachování příspěvku na provoz bez nároku na navýšení ze státního rozpočtu, předpoklad pokrytí z vlastních finančních zdrojů.

▪ **Personální zajištění vědecko-výzkumné činnosti v NPÚ**

Cíl: Podchycení vědecko-výzkumného potenciálu NPÚ. Vytvoření organizačního rámce a věcných podmínek pro rozvoj vědecko-výzkumné činnosti v NPÚ. Promítnutí *Koncepce VaV v NPÚ* do vnitřního předpisu definujícího priority vědecko-výzkumné činnosti v NPÚ a určujícího pravidla procesu výběru a hodnocení témat financovaných z rozpočtu NPÚ a pravidla řízení pracovníků podílejících se na vědecké a výzkumné činnosti včetně standardizovaných ustanovení v popisech práce, způsobu jejich odměňování a pevného ukotvení v systemizaci pracovních míst v NPÚ.

Návrh: Vyhodnocení personálního potenciálu NPÚ, vytvoření směrnice k naplňování vědecko-výzkumné činnosti v NPÚ s jasným definováním řídicích procesů (schvalování, provádění, kontrola) a způsobu odměňování pracovníků podílejících se na vědě a výzkumu. Nadefinování vědecko-výzkumných činností a pozic v rámci systemizace

pracovních míst v NPÚ včetně definování organizační pomoci dalších útvarů pro pracovníky podílející se na vědě a výzkumu, směřující ke stabilizaci a rozvoji vědecko-výzkumné činnosti v NPÚ. Vyřešení zejména pracovního zařazení pracovníků aktivně zapojených do VaV (s cílem lepšího využití vědecko-výzkumného potenciálu jednotlivců), systému motivace a finančního ocenění, perspektiv a poptávky po vědecko-výzkumné práci.

Termín: 2011

Nároky na státní rozpočet: Při současném zachování příspěvku na provoz bez nároku na navýšení ze státního rozpočtu, předpoklad pokrytí z vlastních finančních zdrojů.

▪ **Doplnění stavu vědecko-výzkumných pracovníků podle potřeb dlouhodobé koncepce (včetně externí spolupráce)**

Cíl: V návaznosti na zlepšení podmínek hodnocení vědecko-výzkumné činnosti změnit praxi v přijímání nových pracovníků zdůrazněním požadavků a referencí na vědecko-výzkumné zájmy či zkušenosti.

Návrh: Strategie doplňování kapacit – dlouhodobě dbát na potřebnou vyváženost humanitních, přírodovědných a technických oborů. Přijímat pracovníky schopné provádět vědecko-výzkumnou činnost.

Termín: průběžně

Nároky na státní rozpočet: Při současném zachování příspěvku na provoz bez nároku na navýšení ze státního rozpočtu, předpoklad pokrytí z vlastních finančních zdrojů s aktivním hledáním mimorozpočtových prostředků pro vědecko-výzkumnou činnost.

IV. Péče o kulturní památky ve správě NPÚ

V oblasti péče o spravované kulturní památky chce být NPÚ organizací, která přesvědčí ostatní vlastníky, že památky je možné spravovat efektivně, s ohledem na co největší míru zachování autenticity konstrukcí i vnitřního vybavení. Zároveň je v takovýchto památkách možné provozovat kulturní služby s vysokou přidanou hodnotou, zapojit je do cestovního ruchu, a to vše s výhledem na jejich dlouhodobou udržitelnost. Ve spolupráci s dalšími vlastníky památek a subjekty cestovního ruchu budovat nové služby a produkty, spolupracovat formou zápůjček mobiliáře a metodické pomoci při budování a úpravách interiérových instalací. Současně tyto objekty musí být trvalým zdrojem poznání pro odbornou složku památkové péče a nezbytným zdrojem informací při přípravě a zpracovávání metodik zaměřených na péči o movité a nemovité památky.

1. Péče o památky zpřístupněné veřejnosti

Pečovat o svěřený majetek státu tak, aby byl uchován pro současné i následující generace je jedním ze základních úkolů NPÚ. K jeho dosažení je třeba památky průběžně monitorovat, vyhodnocovat jejich stav a řídit priority při pracích údržby a obnovy. Současně je třeba památky preventivně chránit před nepříznivými vlivy, jako je působení klimatu, živelných pohrom nebo vandalství.

▪ Průběžný monitoring technického stavu objektů, pravidelná údržba

Cíl: Minimalizace nákladů na opravy plánování a prováděním pravidelné údržby PO; včasné zajišťování oprav drobných závad jako nástroj efektivní prevence a uchování autenticity památky zpřístupněné veřejnosti.

Návrh: Provedení analýzy mandatorních nákladů na jednotlivé PO, zpracování koncepce využívání areálů památek včetně plánů pravidelné údržby s vazbou na rozpočet.

Termín: 2012 - analýza mandatorních nákladů PO

2013 - zpracování plánů údržby vč. Rozpočtu PO

Nároky na státní rozpočet: Při současném zachování příspěvku na provoz bez nároku na navýšení ze státního rozpočtu, předpoklad 500 tis. Kč z vlastních finančních zdrojů.

▪ Památková obnova

Cíl: Vzorová obnova kulturních památek ve správě NPÚ, která by se stala příkladnou péčí o památkový fond a umožnila by jeho účelné využití a prezentaci veřejnosti.

Návrh: Stanovení priorit pro NPÚ z hlediska stavební obnovy a záchrany v závislosti na dosažení dlouhodobé udržitelnosti, zodpovědnosti za zachování svěřeného majetku a jeho památkových hodnot. Usilování o maximální kvalitu stavební obnovy. Pro každý objekt vytvořit plány rozvoje s harmonogramem předpokládaného naplňování a financování. Na základě těchto plánů zpracovat přehled priorit NPÚ v oblasti obnov památkových objektů a hledat zdroje jejich možného financování.

Termín: 2013

Nároky na státní rozpočet: Při současném zachování příspěvku na provoz bez nároku na navýšení ze státního rozpočtu, předpoklad 2 500 tis. Kč při využití vlastních finančních zdrojů.

▪ Ochrana a uchování hodnot

Cíl: Účelná a vzorová ochrana nemovitých a movitých památek v péči NPÚ.

Návrh: a) V oblasti bezpečnosti památkových objektů provést monitoring stavu, průzkum požárního nebezpečí a připravit koncepci odstraňování zjištěných závad navržených

opatření; provést průzkum stavu EZS, EPS, CCTV, mechanického zabezpečení a ostrahy památkových objektů a koncepci odstraňování zjištěných závad navržených opatření; analyzovat objekty z hlediska bezpečnosti návštěvníka a připravit koncepci odstraňování zjištěných závad navržených opatření.

b) Postupně zavádět institut pohotovosti na všech památkových objektech zpřístupněných veřejnosti a vybavených mobiliářem.

Termín: a) 2013, ostatní průběžně

Nároky na státní rozpočet: Při současném zachování příspěvku na provoz bez nároku na navýšení ze státního rozpočtu, předpoklad 500 tis. Kč z vlastních finančních zdrojů.

▪ **Řízení památkových objektů**

Cíl: Zefektivnění řízení a zvýšení udržitelnosti památkových objektů při zachování památkových hodnot. Definování potenciálu jednotlivých PO a formulace rezerv.

Návrh: Zpracování koncepce využívání areálů památkových objektů ve správě NPÚ a v jejím rámci definování a ukotvení nové ekonomické aktivity, dosažení vyšší efektivity a tím ekonomické udržitelnosti jednotlivých PO ve správě NPÚ, stanovení mandatorních výdajů jednotlivých ÚOP, resp. PO, které jsou nezbytné pro zachování jejich správného fungování, provedení precizní a detailní analýzy nákladů celé sekce napříč NPÚ s cílem najít další úspory.

Termín: 2015

Nároky na státní rozpočet: Při současném zachování příspěvku na provoz bez nároku na navýšení ze státního rozpočtu, předpoklad pokrytí z vlastních finančních zdrojů.

▪ **Správa mobiliárních fondů**

Cíl: Plnohodnotná elektronická evidence mobiliárních fondů a zámeckých knihoven.

Návrh: a) Dokončení naplnění elektronické databáze základní evidence mobiliárních fondů v systému CastIS, která probíhá systematicky již od roku 2005 ve všech ÚOP.

b) Zavedení elektronické evidence zámeckých knihoven v systému Tritius ve všech ÚOP a její dokončení.

c) Postupné sjednocení systému elektronické evidence zámeckých knihoven v systému Tritius ve všech ÚOP (pozn. v roce 2010 došlo k povinnému zavedení elektronických systémů, povoleny jsou systémy Clavius a Tritius, který je nástupce staršího Clavia). Zavedení verze systému Tritius na bázi webového prohlížeče a jeho implementace do IISPP, sjednocení zavedení EAN kódu pro mezinárodní ochranu odcizených mobilii, sjednocení principů čipování mobiliáře napříč NPÚ, digitalizace černých knih (konfiskačních dokumentů). Provedení scelování mobiliárních fondů státních hradů a zámků, jejichž části nebo jednotlivé předměty se nacházejí v jiných státních památkových objektech nebo institucích.

Termín: a) 2013, b) 2015

Nároky na státní rozpočet: Při současném zachování příspěvku na provoz bez nároku na navýšení ze státního rozpočtu, předpoklad pokrytí z vlastních finančních zdrojů.

2. Prezentace a cestovní ruch

Kvalitní prezentace památek a jejich zapojení do cestovního ruchu je nezbytnou podmínkou ekonomizace provozů, a tedy i dlouhodobé udržitelnosti. Budování cestovního ruchu je vždy založeno na spolupráci s dalšími subjekty: kraji, městy a obcemi, vlastníky památek či provozovateli služeb.

▪ **Prezentace**

Cíl: Zkvalitnění nabídky služeb návštěvnické veřejnosti na objektech ve správě NPÚ, účinnější prezentace těchto objektů.

Návrh: a) Stanovení priorit při tvorbě, respektive reinstalaci expozic památkových objektů ve správě NPÚ tak, aby odpovídaly současným trendům.

b) Kvalitu prezentace PO zajistit vydáním metodik k jednotlivým oblastem činností - vytvořit metodiky tvorby interiérových instalací, vytvořit funkční metodiku průvodcovské činnosti, která bude důsledně uplatňována.

c) Zkvalitnění správy a úrovně webových prezentací PO ve správě NPÚ.

d) Poskytovat v těchto oblastech metodickou pomoc ostatním subjektům – obcím, případně soukromým osobám, které vlastní a provozují památky zpřístupněné veřejnosti.

Termín: 2013

Nároky na státní rozpočet: Při současném zachování příspěvku na provoz bez nároku na navýšení ze státního rozpočtu, předpoklad pokrytí z vlastních finančních zdrojů.

▪ **Spolupráce s vlastníky památek**

Cíl: Efektivnější spolupráce s dalšími vlastníky zpřístupněných památek na tvorbě a úpravě instalací a budování produktů cestovního ruchu.

Návrh: Stanovení podmínek a priorit pro zápůjčky mobiliáře nestátním subjektům, stanovení podmínek a priorit pro metodickou pomoc při tvorbě instalací na památkách dalších vlastníků. Nabízet provozovatelům památek spolupráci při konání celostátních i regionálních kulturních akcí, vzájemně provázet aktivity v cestovním ruchu.

Termín: 2011

Nároky na státní rozpočet: Při současném zachování příspěvku na provoz bez nároku na navýšení ze státního rozpočtu, předpoklad pokrytí z vlastních finančních zdrojů.

▪ **Cestovní ruch**

Cíl: Stát se ve střednědobém horizontu významným činitelem na poli domácího a příjezdového cestovního ruchu.

Návrh: a) Zmapovat potenciál památkových objektů ve správě NPÚ na poli cestovního ruchu; vytyčit charakteristické rysy architektury PO, sbírky, unikátního sbírkového předmětu nebo osobnosti, s níž bude památka spojována atd.

b) Vytvořit produkty cestovního ruchu ve spolupráci s místními podnikatelskými subjekty, aktivně tyto produkty marketovat jak v tuzemsku, tak v zahraničí; zavést prodej vstupenek přes Internet na maximálním možném počtu PO; zavést prodej vlastních upomínkových předmětů a publikací NPÚ na památkových objektech v jeho správě, v reprezentační prodejně NPÚ a po Internetu; vybudovat a rozšířit rezervační centrum se službami pro cestovní kanceláře a touroperátory.

c) Pravidelná účast na veletrzích cestovního ruchu a podobných akcích; spolupráce s agenturou CzechTourism při propagaci souboru památek ve správě NPÚ.

d) Rozvoj věrnostního systému pro návštěvníky památkových objektů, zpracování koncepce vydávání jednotných tiskovin ve vztahu k památkovým objektům ve správě NPÚ a jejich tisk. Motivace návštěvníků k opakované návštěvě památky, nejlépe zážitkovými cenami – speciální prohlídky, pobyt v prostoru památky, volné vstupenky na exkluzivní akce, atd. (dle možností a programu památkového objektu).

Termín: 2015

Nároky na státní rozpočet: Při současném zachování příspěvku na provoz bez nároku na navýšení ze státního rozpočtu, předpoklad pokrytí z vlastních finančních zdrojů.

V. Odborné vzdělávání

Hlavním cílem systému výchovy a vzdělávání je zvýšit odbornou úroveň všech činností NPÚ, a to jak v oblasti průzkumu, poznávání, evidence a dokumentace památek, tak v odborné činnosti a v procesu péče o památkový fond (poskytované vlastníkům památek i příslušným orgánům státní správy) a posléze i ve formách a účinnosti prezentace a popularizace památkového fondu a v působení oboru památkové péče na veřejnost (vytváření pozitivního vztahu veřejnosti k památkám a památkové péči). Tohoto cíle lze dosáhnout průběžným seznamováním všech pracovníků s novými poznatky oboru, který se neustále vyvíjí a je nutné stále a kontinuálně celorepublikově sjednocovat úroveň odborných východisek i metodických přístupů a posilovat předvídatelnost odborných výstupů. Proto je nezbytné zajistit pro pracovníky celoživotní vzdělávání a systém zvyšování kvalifikace v přímé návaznosti na Kariérní řád. Kromě vzdělávání vlastních pracovníků je cílem NPÚ působit na nejširší veřejnost v různých zájmových a věkových kategoriích.

Koncepce navrhuje, jak rozvíjet již existující v podstatě úspěšně fungující systém vzdělávání pracovníků NPÚ. Zkvalitnění systému vyžaduje v první fázi prohloubení zpětné vazby, tedy analýza odpovědí v již zavedeném dotazníkovém průzkumu názorů a námětů absolventů studia i odborných pracovníků, zejména pokud jde o zpřesnění identifikace znalostí a dovedností, které od odborných pracovníků vyžaduje praxe.

1. Akreditované kurzy

- **Rozvíjení stávajících kurzů památkové péče v NPÚ, prověření vhodnosti struktury stávajících studijních programů v NPÚ**

Cíl: Zkvalitnění systému a odborné úrovně stávajících studijních programů jejich užší specializací podle profilu posluchačů. Učební plány jednotlivých předmětů prověřit z hlediska současných potřeb praktického využití v památkové péči a na základě toho oba kurzy modifikovat (zvážit případné potřeby bohatší tematické diferenciací nabízených studijních programů).

Návrh: Formou dotazníku zjistit názory a náměty odborných pracovníků NPÚ a účastníků probíhajících kurzů na programovou orientaci studia.

Jednoletý kurz památkové péče pro vysokoškoláky rozdělit do dvou modifikací – pro absolventy vysokých škol humanitního zaměření a pro absolventy vysokých škol technického směru – zpracovat podrobné osnovy pro oba kurzy.

Dvouletý rekvalifikační kurz pro pracovníky se středoškolským vzděláním rozšířit o předměty, kde se posluchači seznámí s technikami nově využívanými v památkové péči – 3D skenování, GIS, MIS apod. (Možné praktické rozdělení například druhého ročníku pro movité – nemovité památky a specifickou péči o tyto typy památek. První ročník jako teoretická příprava.).

Termín: 2011–2012 analýza; 2013-2015 rozšíření náplně kurzů

Nároky na státní rozpočet: Při současném zachování příspěvku na provoz bez nároku na navýšení ze státního rozpočtu, předpoklad pokrytí z vlastních finančních zdrojů.

2. Vzdělávání pracovníků památkové péče

- **Příprava systému celoživotního vzdělávání pracovníků NPÚ ve vazbě na Kariérní řád NPÚ**

Cíl: Definování profesních požadavků na odborného pracovníka památkové péče, především památkáře (vzdělání, znalosti a dovednosti, specifické schopnosti, praxe,

osobnostní předpoklady) a dokumentátora. Ve spolupráci s vysokými školami zahájení kroků k naplnění celoživotního vzdělávání pracovníků v památkové péči včetně správy PO formou speciálních studijních programů, atestací, doktorátu atd. Vytvoření struktury dalšího vzdělávání všech zaměstnanců NPÚ, aplikace principů celoživotního profesního vzdělávání včetně kontroly znalostí v oblasti základních právních předpisů souvisejících s výkonem památkové péče ve vazbě na Kariérní řád.

Návrh: Zavedení povinného odborného vzdělávání pro příslušné zaměstnance NPÚ, podrobné rozpracování Kariérního řádu jako motivujícího a stabilizujícího nástroje pro pracovníky NPÚ. Ve spolupráci s vysokými školami připravit nové vzdělávací programy pro specializované činnosti v oboru památkové péče, směřující k vyšší profesionalitě ve všech oblastech činností – odborné památkové péči i správě PO:

a) Průběžné vyhledávání dalších vhodných lektorů z NPÚ i z řad externích specialistů, zejména z akademického prostředí a z praxe.

b) Zpracování obsahu povinného odborného vzdělávání pro příslušné zaměstnance NPÚ zajišťující agendu dle zákona č. 20/1987 Sb., o památkové péči, v platném znění do podoby kurzu a zajištění jeho absolvování všemi příslušnými odbornými zaměstnanci NPÚ.

c) Vytvoření a naplnění Kariérního řádu se systémem atestací pracovníků pro vybrané činnosti NPÚ, který bude vedle atestací avizovat také přiměřené motivační pracovní „benefity“ plynoucí z naplnění atestací oproti „neatestovaným“ pozicím.

d) Příprava pravidelných školení pro personál SHZ (konzervace, manipulace, bezpečnost atd.).

e) Příprava speciálních kurzů pro vybrané agendy dle konkrétní potřeby (včetně vzdělávání v oblasti počítačové gramotnosti a využívání IISPP).

f) Organizování oborových seminářů NPÚ i v součinnosti s regiony a příbuznými subjekty, koordinovat s nimi zaměření a termíny.

g) Vytváření optimalizací organizace práce (například snížení zátěže „balastními“ kauzami) a lepších podmínek pro prohlubování a zvyšování kvalifikace (pozitivní motivace k profesnímu růstu jako protíváha neustále narůstajících povinností zejména v oborech památkové péče).

h) Zpracování studijního programu pro vedoucí pracovníky NPÚ (případně externisty) se zaměřením na moderní management, legislativu, vedení pracovních týmů, asertivitu, komunikaci, mediaci, ekonomické přístupy apod.

Termín: a), b), d), e), f), g) - 2012
c) a h) - 2013

Nároky na státní rozpočet: Při současném zachování příspěvku na provoz bez nároku na navýšení ze státního rozpočtu, předpoklad pokrytí z vlastních finančních zdrojů.

▪ **Realizovat průběžně odborné konference, semináře a workshopy k tématům aktuálně řešeným v oblasti památkové péče**

Cíl: Zajistit odborným pracovníkům pravidelnou výměnu zkušeností a vzájemnou konfrontaci postupů při řešení obdobné problematiky.

Návrh: Ve spolupráci s jednotlivými ÚOP a odbornými útvary ÚP NPÚ každoročně zvolit aktuální téma konference nebo semináře a organizovat je každoročně v jiném regionu.

Termín: 2011–2015

Nároky na státní rozpočet: Při současném zachování příspěvku na provoz bez nároku na navýšení ze státního rozpočtu, předpoklad investičních nákladů ve výši 2 700 tis. Kč z vlastních finančních zdrojů.

3. Výukové programy pro veřejnost

- **Spolupracovat na rozvoji specializovaných kurzů zaměřených na získávání praktických zkušeností v oblasti tradičních řemesel**

Cíl: Připravit podmínky pro zavedení speciální výuky historických stavebních technik, technologií i materiálů formou stálé dílny tradičních řemeslných technik a technologií.

Návrh: Ve spolupráci s technologickou laboratoří ÚP a Národním technickým muzeem (Praha a Plasy), případně dalšími odbornými pracovišti realizovat pilotní kurzy tradičních stavebně řemeslných technik a technologií s možností praktického vyzkoušení jednotlivých řemesel. Absolvování vybraných dílen by se v dalších letech stalo povinnou součástí jednoletých kurzů v obou modifikacích (humanitní i technické). Spolupráce s územními pracovišti, kde takové dílny a workshopy již tradičně probíhají (NPÚ Josefov – Hliněné dny Rtně v Podkrkonoší).

Termín: 2013 - pilotní kurzy, 2015 - vyhodnocení

Nároky na státní rozpočet: Při současném zachování příspěvku na provoz bez nároku na navýšení ze státního rozpočtu, předpoklad pokrytí z vlastních finančních zdrojů při využití hledání mimorozpočtových a mimoresortních zdrojů.

4. Edukační programy

Problematika edukačních programů byla zpracována v roce 2009 do samostatného koncepčního materiálu v rámci Mimořádných a hlavních úkolů zadaných zřizovatelem generální ředitelce NPÚ.

- **Metodická podpora přípravy edukačních projektů**

Cíl: Vytvoření fungujícího systému edukačních aktivit v rámci celého NPÚ a zajištění odpovídající kvality edukačních projektů z hlediska odborného i didaktického.

Návrh: Do struktury NPÚ zařadit funkci manažera (koordinátora či metodika) edukačních aktivit, který bude odpovědný za jejich přípravu, realizaci i organizaci. Navázat spolupráci s pedagogickými centry a vysokými školami pedagogického zaměření při školení pracovníků věnujících se edukační činnosti.

Termín: 2013

Nároky na státní rozpočet: Při současném zachování příspěvku na provoz bez nároku na navýšení ze státního rozpočtu, předpoklad pokrytí z vlastních finančních zdrojů.

- **Rozvoj vzdělávacích aktivit na památkových objektech ve správě NPU, vytvoření Didaktických center a dosažení toho, aby se návštěvy památkových objektů zpřístupněných veřejnosti a jejich didaktické projekty staly součástí školních vzdělávacích programů**

Cíl: Vytvořit a začít provozovat speciální školní výukové programy na památkových objektech, zejména v nově vytvořených Didaktických centrech dostupných ze všech krajů ČR.

Návrh: Ve spolupráci s Pedagogickými fakultami vysokých škol vytvořit metodiku a scénáře výukových typových programů, které bude možné přizpůsobit pro výuku na konkrétních PO ve správě NPÚ. Budovat tyto programy na rámcových vzdělávacích programech - Environmentální výchova a Výchova ke kulturně historickému dědictví. Spustit pilotní ověření těchto programů ve vytipovaných Didaktických centrech na památkách ve správě NPÚ.

Termín: 2015

Nároky na státní rozpočet: Při současném zachování příspěvku na provoz bez nároku na navýšení ze státního rozpočtu, předpoklad 5 000 tis. Kč z vlastních finančních zdrojů.

VI. Zprostředkování památek a památkové péče veřejnosti

Mediální obraz NPÚ jako instituce garantující odbornou památkovou péči v ČR je nutné neustále rozvíjet a posilovat. Je potřebné vedle pozitivně vnímaného souboru památkových objektů ve správě NPÚ intenzivněji prezentovat základní statutární činnosti a pravomoci NPÚ. Je nutné vytvořit funkční a cílený komunikační rámec, jak v rámci samotného NPÚ, tak směrem k laické a odborné veřejnosti. Z tohoto důvodu je mediální komunikace rozdělena do několika základních kategorií dle způsobu komunikace a prezentace konkrétního sdělení. Podrobněji sleduje jednotlivé kroky k naplnění stanovených cílů samostatný koncepční materiál dokončený v roce 2010 – *Mediální koncepce v Národním památkovém ústavu na období 2011-2016*.

▪ Odborná komunikace

Cíl: Vytvořit základy komunikace uvnitř oboru. Zaměřit se především na odborné pracovníky památkové péče a další vědecké či profesionální zájemce o obor, majitele a uživatele památkově chráněných objektů, zástupce nevládních neziskových organizací zabývajících se památkovou péčí, zástupce obcí včetně pracovníků státní správy v přenesené působnosti atd. Dílčí i systematické výstupy odborné komunikace pak v adekvátní podobě systematicky přenášet do zbývajících oblastí vně NPÚ; její součástí je i komplexní odborný servis majitelům památek. Vydávání odborných časopisů a publikací, odborné semináře a konference, internetová fóra; výhledové vytvoření Intranetu – komplexního systému vnitřní komunikace, elektronický newsletter, bulletin, emailové odebírání aktualit, apod.

Návrh: Systematicky vydávat odborné časopisy a publikace o aktuálních problémech. Nabízet texty v PDF formátu ke stažení na webu, příj. i systém slev při nákupu knih on-line.

Pořádat odborné konference, semináře a přednášky; spolupracovat s ostatními institucemi. Přípravované akce prezentovat pomocí všech dostupných prostředků, tzn. kromě kalendáře akcí například i prostřednictvím databáze emailových kontaktů apod. Aktivity NPÚ nabízet za zvýhodněné vložné pravidelným registrovaným návštěvníkům. Při monitoringu a prezentaci aktivit konaných mimo NPÚ navazovat kontakty s jednotlivými pořadateli pro další spolupráci.

Odborné akce orientovat nejen na památkovou péči, ale i mezioborově. Tento přístup přispívá ke vnímání památkové péče jako rovnocenného partnera vědeckých oborů a má pozitivní dopad na metodiku péče o památkový fond prostřednictvím ozřejmování jeho hodnot v odlišných souvislostech.

Vybudovat Intranet, který bude vnitřní informační síť NPÚ a umožní jeho pracovníkům rychlou orientaci v aktuálním dění a jeho veřejné prezentaci.

Systematické budování sítě kontaktů - vytváření mailing listů prostřednictvím dobrovolné registrace uživatelů na internetových stránkách NPÚ; pravidelné rozesílání aktualit, newsletterů, bulletinů atd.

Termín: 2011-2015

Nároky na státní rozpočet: Při současném zachování příspěvku na provoz bez nároku na navýšení ze státního rozpočtu, předpoklad pokrytí z vlastních finančních zdrojů.

▪ Prezentace a popularizace NPÚ

Cíl: Prezentace a popularizace, která musí instituci systematicky představovat ve všech aspektech a podobách její činnosti. Cílem je co nejširší a nejsrozumitelnější přiblížení NPÚ a památkové péče širokému publiku (běžná veřejnost; návštěvníci památek ve správě NPÚ). Klíčovou úlohou je srozumitelné vysvětlení památkových hodnot

jednotlivých památek i památkových souborů, ozřejmování důvodů a forem jejich ochrany a poskytování základního informačního servisu. Vlajkovou lodí je soubor zpřístupněných hradů, zámků i dalších památek, na němž lze názorně ilustrovat šíři záběru památkové péče i různé problémy, se kterými se při obnově památek potýká. Prezentace pomocí doprovodných akcí, nabídky turistických služeb a zpříjemňování pobytu v areálech PO.

- Návrh:* a) Zajištění této činnosti správou PO, edičními a tiskovými pracovníky, PR koordinátory v jednotlivých ÚOP, informačními centry jednotlivých ÚOP, v každodenním styku s veřejností konkrétními odbornými pracovníky.
b) V součinnosti se sekci správ PO pravidelně přinášet informace o zajímavých akcích na PO a zajišťovat jejich prezentaci v médiích. Srozumitelnou formou objasňovat kvality či souvislosti konkrétních památek a odborné práce na nich.
c) Připravovat týdenní přehledy vybraných zajímavých akcí a poskytovat je novinářům, kulturním rubrikám.
d) Pravidelně elektronickou poštou rozesílat aktuality dle zájmu příjemce - (informace z oblasti kultury, vzdělání, památkové obnovy, právní apod.).
e) Každoročně pořádat akce celostátního i mezinárodního významu, které pomáhají šířit povědomí o NPÚ, jakožto organizaci schopné iniciovat a odborně i organizačně zajišťovat projekty prezentace zásadních témat kulturního dědictví. Tyto projekty by byly nutně provázány rozsáhlou edukační i prezentační (publikace, média, billboardové kampaně atd.) aktivitou a realizovány v návaznosti na MK připravovaný plán každoroční prezentace šlechtických rodů českých zemí.

Termín: 2011–2015

Nároky na státní rozpočet. Při současném zachování příspěvku na provoz bez nároku na navýšení ze státního rozpočtu, předpoklad pokrytí z vlastních finančních zdrojů.

▪ Mediální komunikace

Cíl: Systematické informování médií o činnosti NPÚ prostřednictvím tiskových zpráv a tiskových konferencí. Budování mediálního obrazu NPÚ prostřednictvím dlouhodobých tematických celků (mediální plán) i operativních tematických akcí. Zřízení plnohodnotného PR oddělení na NPÚ ÚP s kapacitou minimálně 2 pracovníků na plný úvazek, které by bylo koordinátorem mediálních činností v NPÚ, s návazností na tiskové pracovníky v jednotlivých ÚOP.

- Návrh:* a) Pravidelné informování sdělovacích prostředků o úspěšných akcích. Nedorozuměním a desinterpretacím předcházet poskytováním včasných a srozumitelných informací.
b) Vybudování databází mediálních kontaktů ÚOP, s nimiž lze aktivně pracovat; průběžně informovat média o připravovaných a probíhajících akcích.
c) Prezentace výsledků odborné památkové péče na základě podkladů odborných pracovníků NPÚ.

Termín: 2011–2015

Nároky na státní rozpočet. Při současném zachování příspěvku na provoz bez nároku na navýšení ze státního rozpočtu, předpoklad pokrytí z vlastních finančních zdrojů.

▪ Internet

Cíl: Vytvoření přehledně strukturovaného vícejazyčného webu, jako hlavního portálu odborné památkové péče pro odbornou i laickou veřejnost, který bude poskytovat jednoduše dohledatelné informace a splňovat všechna pravidla přístupnosti.

- Návrh:* a) Nákup nového edičního systému, jeho postupné naplňování v základní struktuře informací určených: 1) odborné veřejnosti, 2) vlastníkům památek, 3) návštěvníkům památek.
- b) Zajištění kvalifikované obsluhy webu v dostatečném personálním obsazení erudovanými webeditory v ÚP i na ÚOP.
- c) Vytvoření mobilní verze webu NPÚ jako turistického rádce cestovatelů a návštěvníků památek.
- d) Využití informování o NPÚ prostřednictvím sociálních sítí (Facebook), sítí odborných kontaktů (LinkedIn), vytvářet vlastní wiki systém atd.

Termín: 2011

Nároky na státní rozpočet. Při současném zachování příspěvku na provoz bez nároku na navýšení ze státního rozpočtu, předpoklad pokrytí z vlastních finančních zdrojů.

C. Závěr

I. Legislativní a nelegislativní opatření, která koncepce vyžaduje

Žádný z definovaných úkolů koncepce není bezprostředně závislý na potřebě legislativních změn, neboť časový horizont Koncepce nepředpokládá radikální změnu v právním prostředí s výjimkou archeologie, která v některých konkrétních krocích koncepčního návrhu reflektuje současnou přípravu novely památkového zákona v oblasti archeologie. Dílčí změny legislativy by však bezpochyby napomohly jejímu naplnění. Je nutno připomenout některé právní skutečnosti, které by bylo žádoucí i v horizontu Koncepce alespoň upravit, jako například věcně nesprávný rozdíl mezi legislativním zakotvením archeologického výzkumu a stavebně-historického průzkumu. Dlouhodobě je třeba usilovat o změnu a nastolit pojmání výkonu archeologie a stavební historie jako integrálního (nedělitelného) celku.

V přílohách památkového zákona jsou zatím specifikovány poměrně přísné požadavky na znalosti pro obory restaurování a archeologie, nikoli pro vlastní hlavní činnosti odborné složky památkové péče. Naplnění řady cílů této koncepce vyžaduje posílení odbornosti a zvýšení předvídatelnosti činnosti NPÚ. Zejména by bylo žádoucí připravit novelu památkového zákona, která by specifikovala požadavky na zpracovatele stavebně-historických průzkumů (jde o plnohodnotný protějšek restaurátorských a archeologických průzkumů) a jednáním s Českou komorou architektů a Českou komorou autorizovaných inženýrů a techniků dosáhnout vytvoření speciálních autorizací pro obnovy kulturních památek a zpracovatele územně plánovací dokumentace pro území s plošnou památkovou ochranou, aby byla zajištěna vysoká kvalita této dokumentace.

V principu nepřijatelné jsou krátké lhůty na vypracování písemného odborného vyjádření pro správní řízení bez ohledu na složitost posuzovaného případu a rozsahu případného zásahu na kulturní památce či nemovitosti v památkově chráněném území. Tento stav dává oprávnění výkonnému orgánu státní správy rozhodnout bez podkladu odborné organizace. Tímto ustanovením se v podstatě deklaruje malý význam poznávacího procesu (tedy přímo také vědy a výzkumu) v památkové péči, neboť lhůty správních řízení často neumožňují jakýkoli hlubší proces poznání provést (pokud není dostatečně obsažen v již existujících posuzovaných materiálech), což je proti smyslu státní památkové péče jako veřejného zájmu. Pro zlepšení procesů správních řízení by dílčí úpravy současného zákona a jeho prováděcí vyhlášky znamenaly značnou pomoc (například povinné zasílání závazných stanovisek výkonných orgánů NPÚ). V řadě případů si NPÚ musí vyžádat doplnění dokumentace, resp. požádat výkonný orgán, který žádá o písemné vyjádření a obešle NPÚ zcela nedostatečnou dokumentací. V této věci by pomohla dílčí novela prováděcí vyhlášky č. 66/1988 Sb., k památkovému zákonu.

Z hlediska nelegislativních opatření Koncepce předpokládá další četné organizační i řídicí změny uvnitř NPÚ. Jde zejména o radikální změnu směřující k vytvoření generálního ředitelství, oddělení sekce správy PO a sekce památkové péče na úrovni ÚOP a s tím spojené přehodnocení řízení PO a v neposlední řadě také změnu zaběhnutých stereotypů v koordinaci činností zejména odborného úseku jednotlivých pracovišť NPÚ (zejména prosazení zásady: nejprve poznání /průzkum/, pak teprve odborné vyjádření, s důrazem na kontinuitu). Vědu a výzkum je třeba chápat jako nutnost a nezbytný základ odborné činnosti NPÚ vyžadující časový prostor, bez kterého je její efekt velmi nízký a krátkodobý.

II. Celková kvantifikace nároků na finanční zdroje

Uvedené investiční náklady jsou souhrnem výše uvedených nákladů na jednotlivé dílčí projekty s rozložením na konkrétní kroky řešení, a to především na zajištění koncepčních kroků v oblasti IISPP. V ostatních oblastech jsou náklady na realizaci plánovaných změn přiměřené stávajícímu rozpočtu organizace. Nedojde-li ke snížení příspěvku na provoz ze strany zřizovatele, je NPÚ schopen se s koncepčními návrhy vypořádat v rámci vlastního rozpočtu. Výjimku tvoří nezbytné personální zajištění pro naplnění cíle BI.2. Průzkumy a poznávání památkového fondu a BI.7. Archeologický památkový fond a investiční prostředky související se zajištěním péče o movitý archeologický fond (zřízení depozitářů). Provozní náklady na zajištění IISPP představují souhrn nezbytných nákladů na zajištění technické podpory, údržby a provozu jednotlivých částí systému. Přehled čerpání souhrnných prostředků k naplňování koncepčních záměrů v jednotlivých letech. Rozdělení na investiční a neinvestiční náklady zachycují tabulky níže. První z nich shrnuje požadavky v rámci rozpočtu NPÚ, druhá nároky na zvýšený příspěvek z rozpočtu rezortu kultury.

1. Tabulka předpokládaných investičních a neinvestičních nákladů k naplnění cílů koncepce, krytých z vlastních zdrojů

Rok	Investiční náklady	Neinvestiční náklady	
		Mzdy	Věcné
2011	13 000	-	3 300
2012	8 500	-	3 300
2013	3 500	3 440*	8 750
2014	3 000	2 000*	4 700
2015	2 500	-	9 000
Celkem	20 500	5 440	29 050

* v rámci rozpočtu trvalé posílení mezd na úkor věcných nákladů (personální posílení archeologie a průzkumů)

2. Tabulka předpokládaných investičních a neinvestičních nákladů k naplnění cílů koncepce, nárokováných nad rámec příspěvku na provoz

Rok	Investiční náklady	Neinvestiční náklady	
		Mzdy	Věcné
2011	-	-	-
2012	10 000	944*	330
2013	50 000**	-	400
2014	-	-	400
2015	-	-	400
Celkem	60 000	944	1530

* trvalé navýšení kapacit v souvislosti s naplněním novely památkového zákona v oblasti archeologie

**depozitáře archeologických nálezů

Uvedené hodnoty představují aproximační odhad, který bude upřesněn na základě zpracování podrobné dokumentace. Nárokování nových personálních kapacit je nezbytné v kontextu plánovaného přenesení kompetencí v oblasti archeologické památkové péče dle připravované novely památkového zákona v oblasti archeologie a s ohledem na posílení zákonem stanovených činností, které jsou v rámci společnosti zajišťovány výlučně NPÚ – operativní dokumentace, evidence a průzkumu památkového fondu.

III. Celostátní a regionální rozměr koncepce.

Soubor vnitřních řídicích a metodických norem, které musí do roku 2013 vzniknout, povede k efektivnějšímu fungování NPÚ, zajistí vyšší standardy služeb a přispěje k lepšímu řízení územních odborných pracovišť a ústředního pracoviště z generálního ředitelství, a to za plného respektování specifik jednotlivých regionů. Důležitost dobrého a správného fungování, podloženého transparentními tematizovanými dokumenty je zásadně důležité při tvorbě kladného obrazu Národního památkového ústavu v očích široké veřejnosti.

Koncepce má ve všech svých segmentech nezbytně celostátní rozměr s cílem dalšího sjednocení činností NPÚ, který jako jednotná organizace musí nutně směřovat jak k jednotným informacím o památkovém fondu, tak i k jednotným argumentům při posuzování obdobných případů. Uplatňování rozdílných pohledů na obdobné věci je nejen v rozporu s obecnými principy správního řádu, ale zpochybnilo by i existenci centralizované a silné instituce jako takové. Obdobně je nutné postupně odstraňovat projevy odlišné praxe v nakládání se svěřeným majetkem.

Regionální rozměr může naplnění Koncepce získat zdokonalením všech budovaných a spravovaných informací, v důsledku čehož dojde ke zvýšení důvěry a spolupráce s výkonnými orgány státní správy, k vyšší efektivitě práce obou složek oboru, založené na partnerské spolupráci. Urychlení zpřístupnění informací a užší součinnost s krajskými úřady napomůže jejich metodickému působení směrem k obcím s rozšířenou působností.

Postupné definování možností a limitů spolupráce s občanskou společností může rozšířit spektrum osob, které pomohou naplnit deficit kapacit NPÚ a subjektů státní památkové péče obecně v otázkách informačních, ale i dokumentačních, zejména v nastavení operativnějšího monitoringu stavu památkového fondu.