

Národní památkový ústav

*příspěvková organizace státu
a restrukturalizace 2012 – 2013*

Národní památkový ústav územní působnost



Dva základní pilíře činností NPÚ

- I. Zajišťuje obnovu, správu, propagaci a zpřístupnění unikátního souboru státních hradů a zámků, který představuje jednu z nejvýznamnějších součástí památkového dědictví České republiky.**
(zajišťuje sekce správ památkových objektů)
- II. Vykonává funkci v zákoně zakotvené odborné organizace státní památkové péče včetně vědecko-výzkumných aktivit**
(zajišťuje sekce památkové péče)

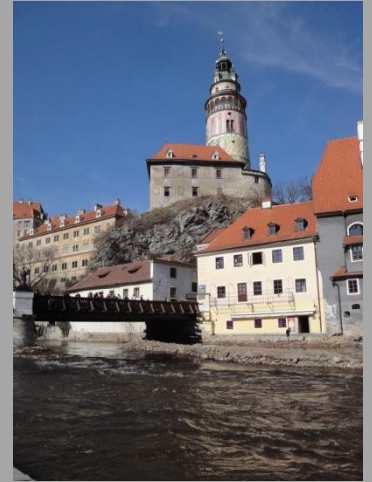
I. Péče o státní památkové objekty zpřístupněné veřejnosti



- | | | | |
|----------------------------------|-----------------------|--|---|
| ● hrad / medieval castle | ● špitál / hospital | ● muzeum v přírodě / open-air museum | ● Palácové zahrady pod Pražským hradem / Gardens of palaces below the Prague Castle |
| ● hrad a zámek / castle | ● klášter / monastery | ● Hamouzův statek / Hamouz's farmstead | ⊕ nezpřístupněný objekt / property unaccessible to the public |
| ● zámek / chateau, country house | ● kostel / church | ● důl Michal / Michal Coal Mine | ● skální sochy Betlém / rock sculptures Betlém |
| | | | ■ pracoviště NPÚ / departments of the NPÚ |

I. Péče o státní památkové objekty zpřístupněné veřejnosti

- **Nejcennější hmotné kulturní dědictví ČR, v rámci Evropy srovnatelné pouze s Anglií (s ohledem na bohaté interiérové instalace)**
- **Nedílná součást kulturní identity českého národa**
- **Základ turistického ruchu ČR, ovlivňuje ekonomický rozvoj v místě – ročně projede zpřístupněnými památkami v péči NPÚ 4,3 mil. návštěvníků**



I. Péče o státní památkové objekty zpřístupněné veřejnosti

- ✓ **Státní památkové objekty generují ročně cca 450 mil. Kč tržeb** (z toho cca 375 mil. Kč tržby z prodeje vstupenek), což pokryje přibližně 70 % nákladů na provoz spravovaných památek
- ✓ **Pracuje zde 1 089 zaměstnanců** (61 % zaměstnanců NPÚ)
- ✓ **Průměrný plat činí 12 996 Kč** (o 2 440 Kč více, než průměrný důchod a 4 996 Kč více než je minimální mzda)

II. Odborná organizace státní památkové péče

- ✓ **Odborná vyjádření**, posudky a poradenství pro výkonné orgány státní správy, vlastníky chráněných objektů
- ✓ **Evidence, dokumentace a průzkum památkového fondu**, digitalizace dokumentačních fondů a jejich zpřístupnění veřejnosti formou webových prezentací (IISPP, GIS/MIS, Castls, Tritius, SAS, SA 12 atd.)

II. Odborná organizace státní památkové péče

- ✓ **Ročně vydá cca 60 tis. odborných vyjádření jako podklad pro závazná stanoviska výkonných orgánů památkové péče**
- ✓ **Spravuje fotografické, plánové a jiné sbírkové fondy**
 - 1 300 tis. negativů,*
 - 735 tis. pozitivů,*
 - 135 tis. skleněných desek,*
 - 1 800 tis. digitálních fotografií,*
 - 81 tis. plánové dokumentace*
 - 160 tis. knih v odborných knihovnách*
- ✓ **Pracuje zde 529 zaměstnanců (30 % zaměstnanců NPÚ)**
- ✓ **Průměrný plat činí 19 300 Kč (o 5 019,- Kč méně než je celostátní průměr 24 319)**

Rozpočet NPÚ

Rok	2009 Skutečnost	2010 Skutečnost	2011 Skutečnost	2012 Rozpočet
Příspěvek na provoz	729 708	686 809	618 667	615 153
Vlastní výnosy	446 750	445 473	478 336	442 420
Celkem	1 176 458	1 132 282	1 097 003	1 057 573

Struktura vlastních výnosů

Rok	2009 Skutečnost	2010 Skutečnost	2011 Skutečnost	2012 Rozpočet
Vlastní výnosy celkem	446 750	445 473	478 336	442 420
z toho vlastní tržby	418 577	406 509	452 457	416 760
z toho	tržby ze vstupného	313 842	310 413	351 330
	ostatní (nájmy, archeologie atd.)	104 735	96 096	101 127

Personální zajištění

Rok	Přepočtený stav zaměstnanců	Limit mezd	Průměrný plat v NPÚ	Průměrný plat v ČR	Poznámka
2009	1952	371 898	15 926	23 344	
2010	1958	417 766	17 646	23 797	Navýšení limitu mezd při uchování rozpočtového rámce, na úkor ostatních věcných nákladů
2011	1865	375 311	17 619	24 319	Snížení stavu zaměstnanců v důsledku snížení příspěvku na provoz ve mzdách
2012	1874	397 021	17 655		Navýšení kapacit v souvislosti s realizací projektů financovaných z FM EHP

Rekapitulace

Národní památkový ústav:

- Největší příspěvková organizace MK bez řídicího centra, se složitou málo funkční strukturou
- Téměř 0,5 miliardy prostředků (cca polovina rozpočtu) získává z vlastních výnosů, které jsou generovány na památkových objektech
- Personální zajištění je na hranici efektivního zajišťování statutárních povinností
- Průměrný plat v NPÚ je hluboko pod celostátním průměrem
→ NPÚ není konkurence schopné na trhu práce → riziko snížení kvality péče o svěřený státní majetek a odborné pomoci v oblasti státní památkové péče



Vede k nutnosti reorganizovat NPÚ

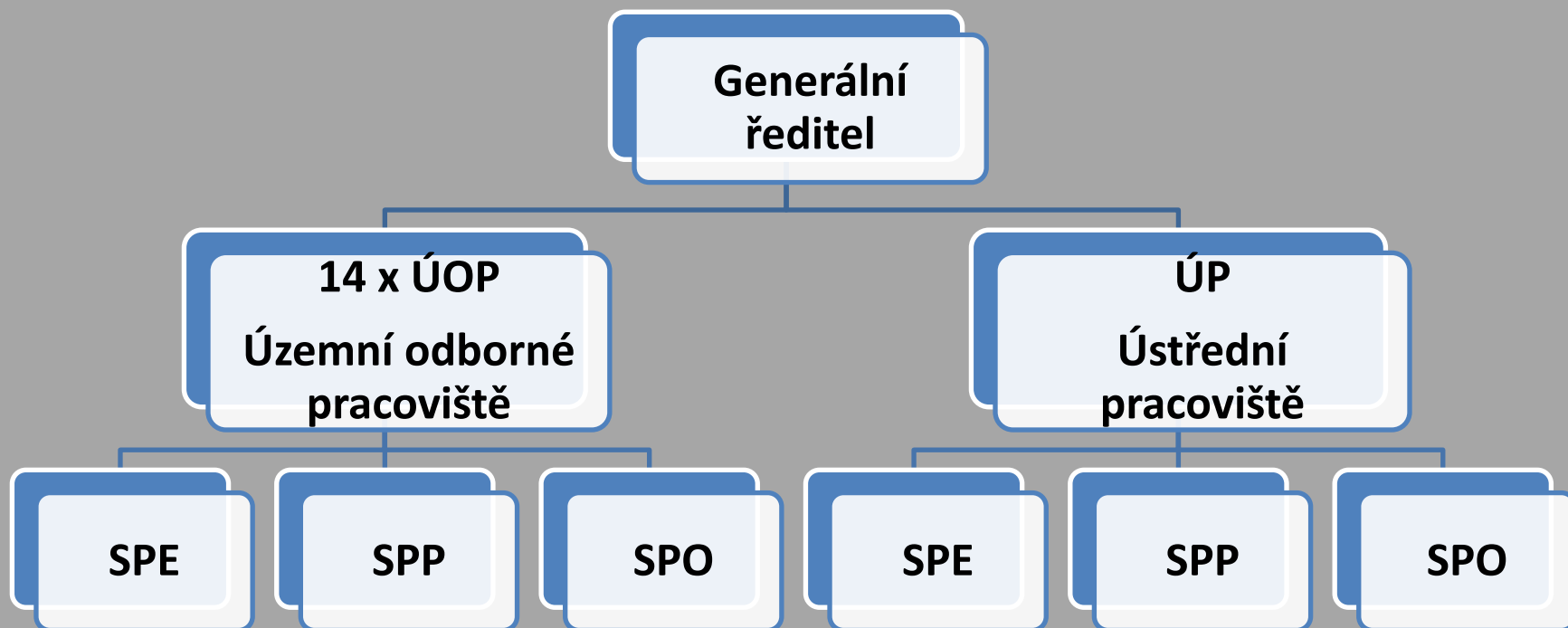
Cíl restrukturalizace

- **Kvalitnější a efektivnější naplňování zákonem vymezeného působení NPÚ, respektive veřejných služeb, které od NPÚ společnost očekává.**
- **Zachování celého konvolutu státních hradů a zámků pod správou NPÚ a zajištění jednotného přístupu v péči o ně.**
- **Zajištění jednotného výkonu odborné památkové péče ve všech krajích ČR.**
- **Efektivnější řízení NPÚ a účelnější nakládání s prostředky**

Způsob dosažení cíle

- **Vytvoření funkčního řídicího centra v podobě generálního ředitelství s centralizací vybraných činností**
- **Změna řízení správ památkových objektů (SPO) zpřístupněných veřejnosti prostřednictvím nově zřízených pracovišť**
- **Narovnání disproporcí v personálním zajištění pracovišť a tím i ve výkonu odborné památkové péče.**

Stávající systém řízení



SPE – sekce provozně ekonomická

SPP – sekce památkové péče

SPO – sekce správ památkových objektů

Nevýhoda stávajícího systému

Nulová vertikální řídící linie mezi odbornými sekcemi ústředního pracoviště (ÚP) přímo řízenými generální ředitelkou a sekcemi územních odborných pracovišť (ÚOP) řízenými územními řediteli → **obtížnější zajišťování jednotné úrovně poskytovaných služeb na celém území ČR v obou sférách činnosti NPÚ**
(*např. kvalita průvodcovské služby či odborná úroveň písemných vyjádření*)

Pozn.

NPÚ vznikl v roce 2003 prostým sloučením samostatných krajských památkových pracovišť bez vytvoření centrálního řídícího orgánu . Krajská pracoviště přišla o právní subjektivitu a vznikl jediný subjekt s celonárodní působností.

Nevýhoda stávajícího systému

Velké množství řídicích pozic na úkor výkonných **dáno nutností** zachovat jednotnou organizační strukturu se třemi sekcemi ve všech ÚOP včetně těch menších.

Pozn.

Jedná se o pracoviště s malým počtem (3-5) zpřístupněných památkových objektů ve své správě - ÚOP v Lokti, ÚOP v Josefově, ÚOP v Kroměříži, ÚOP v Telči, ÚOP v Olomouci, ÚOP v Ostravě atd.

Nevýhoda stávajícího systému

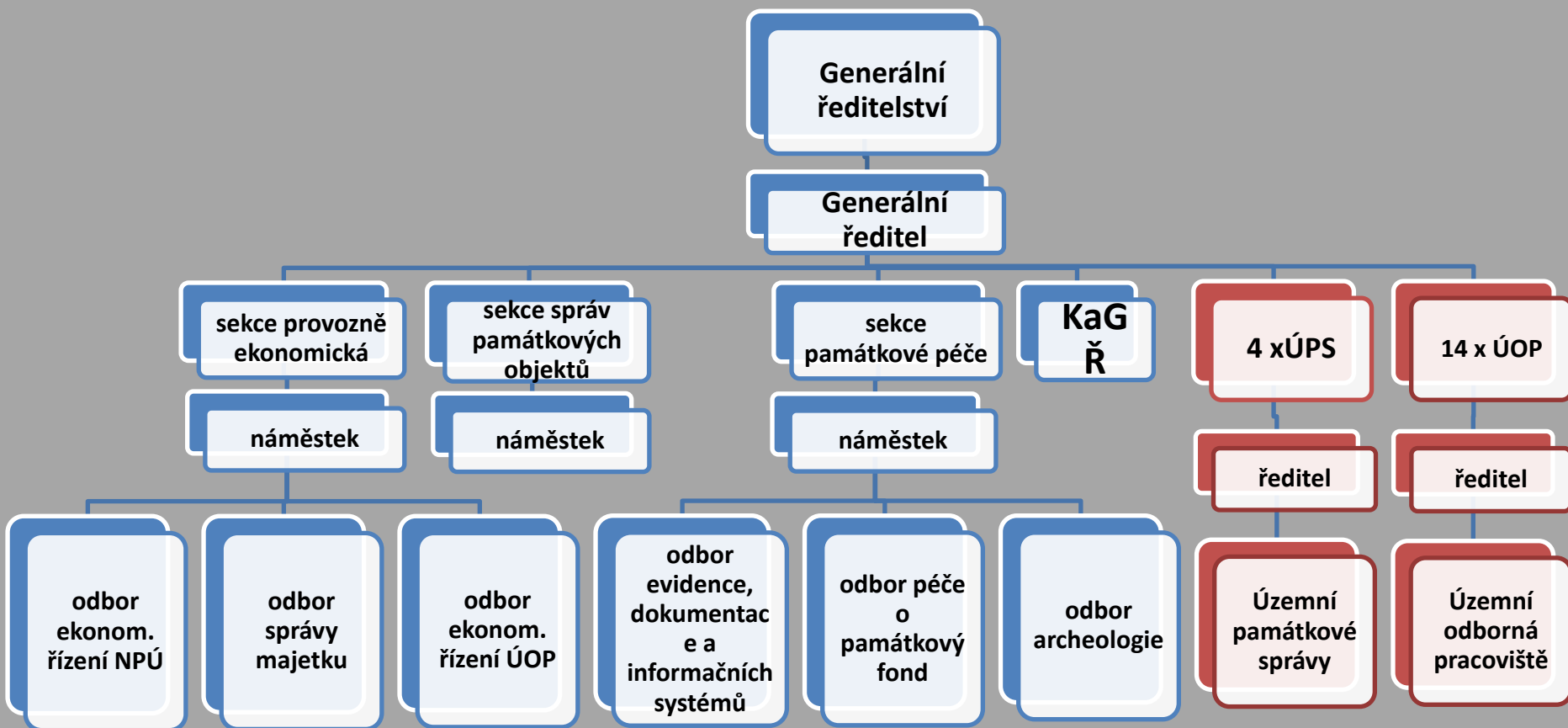
Nezastupitelnost servisních činností daná roztríštěností pozic v rámci NPÚ po jednotlivých ÚOP.

Typově stejné obslužné činnosti se vykonávají neefektivně na velkém množství míst → mj. důsledek delimitací po roce 2003

Pozn.

*V letech 2006 – 2008 vznikají delimitací tehdejších pracovišť nová krajská pracoviště v **Telči** pro kraj Vysočinu, **Kroměříži** pro Zlínský kraj, **Lokti** pro Karlovarský kraj, **Liberci** pro Liberecký kraj a v **Josefově** pro Královehradecký kraj bez dostatečného personálního zajištění. Jedná se především o servisní a provozní pozice jako je účetní, investiční referent atd. I přes reorganizaci v roce 2009, která z části disproporce narovnála, přetrvávají disproporce mezi jednotlivými ÚOP*

Navrhované řešení



SE – sekce ekonomická

SPS – sekce správ památkových objektů

SPP – sekce památkové péče

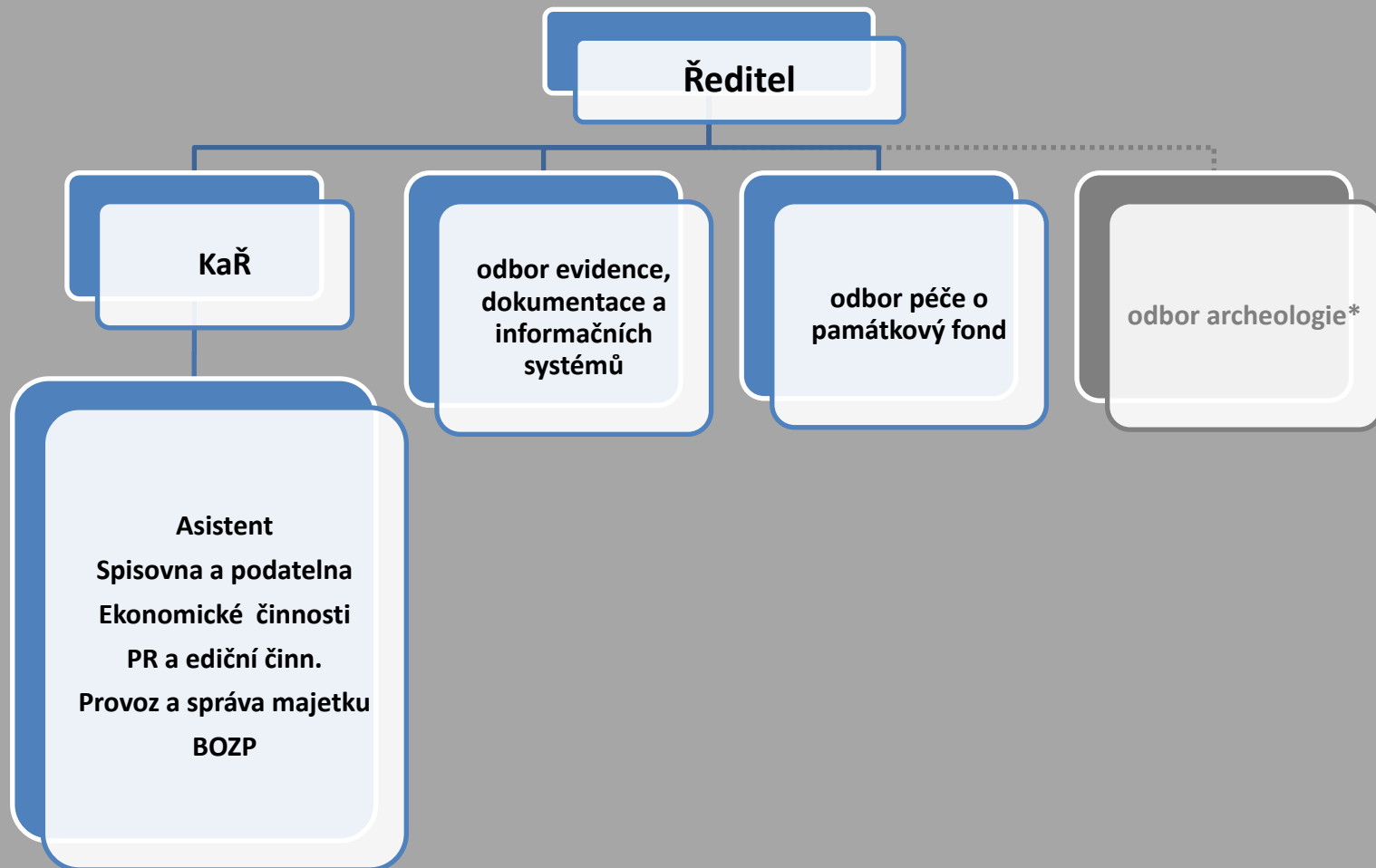
„Nová“ ÚOP v rámci NPÚ

- ✓ Územní odborná pracoviště (ÚOP) budou i nadále zajišťovat činnosti vyplývající ze zákona č. 20/1987 Sb., o státní památkové péči – pro uchování kontinuity si ponechávají označení stávajících krajských pracovišť NPÚ
- ✓ **Počet ÚOP bude odpovídat počtu** krajských územně samosprávných celků ČR → celkem 14 krajských pracovišť NPÚ
- ✓ V čele ÚOP bude stát **ředitel s odborností památkáře** → duplicitní funkce náměstka pro památkovou péči (NPP) bude zrušena

„Nová“ ÚOP v rámci NPÚ

- ✓ **Organizační struktura ÚOP** zůstává jednotná, s minimalizovaným ekonomickým útvarem (fungování blízke „rozpočtové“ organizaci) → **zrušení funkce PEN a některých ekonomických činností, které budou centralizovány na generálním ředitelství.**
- ✓ **Rozvoj ÚOP bude umožněn centralizací fondů na úrovni GŘ a účelovým přidělováním finančních prostředků do ÚOP –** navrhované řešení umožní spravedlivé financování odborných pracovišť v rámci celého NPÚ a tím i zajištění všech v zákoně ukotvených funkcí. V současné době jsou rozvíjena pouze pracoviště s prosperujícími zpřístupněnými objekty.

Schéma ÚOP



* Pouze u vybraných ÚOP (PR, OL, OV)

Pracoviště ÚPS

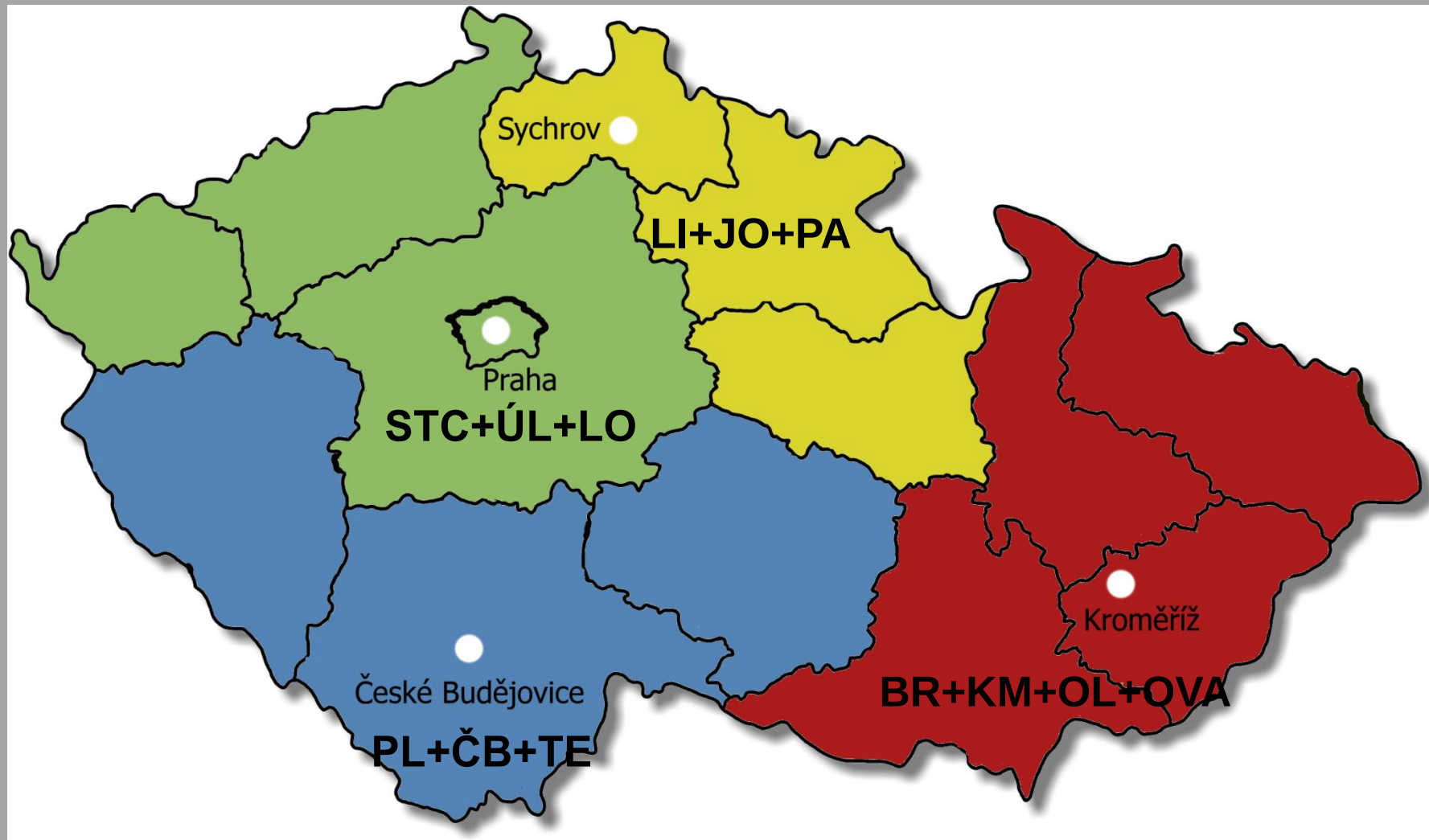
(Územní památková správa)

- ✓ **ÚPS důsledně agregují stávající krajské členění – hranice nově vzniklých celků kopírují hranice krajů**
- ✓ **V čele ÚPS bude stát ředitel s odbornými památkářskými i manažerskými schopnostmi**
- ✓ **Větší samostatnost SPO (správa památkového objektu) přímo řízených Ř ÚPS → větší šance naplňovat záměry územních samospráv (zejména krajů) v oblasti cestovního ruchu, edukace, kultury – komplexní turistické produkty apod.**

Výchozí kritéria pro stanovení ÚPS

- ✓ **Optimální počet SPO v jednotce** přímo řízených ředitelem(18 - 28),
- ✓ **Sledována personální bilance** servisních útvarů
- ✓ **Nákladovost a výnosovost** památkových objektů
- ✓ **Dopravní obslužnost** území

Návrh rozdělení v rámci ČR



Vyhodnocení

Spojená UOP	Počet SPO	Úvazky stávajících servisů	Efektivita výnosy/náklady	Dopravní dostupnost SPO
STČ+UL+LO	28	27*	1/1,3	Dobrá
CB+TE+PL	28	12	1/1,3	Dobrá
LI + JO + PA	18	14	1/1,5	Horší
B+KM+OL+OV	25	22	1/1,7	Horší
NPÚ	97	72	1/1,5	-

Hodnocení dopravní obslužnosti

Dojezd 1 hodiny – velmi dobrá

Dojezd 1,5 hodiny – dobrý

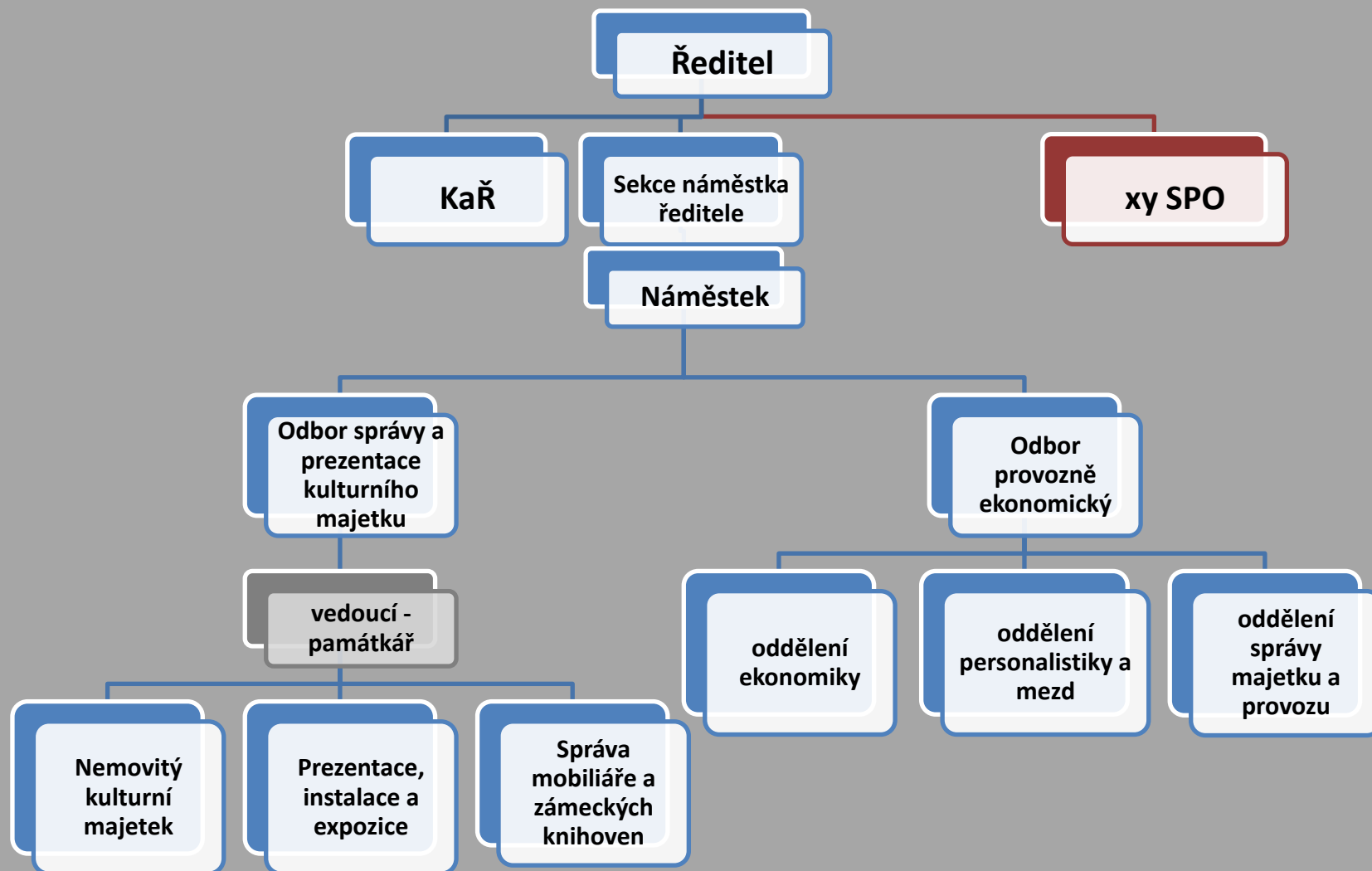
Dojezd 2 hodiny – horší

Dojezd nad 2 hodiny - špatná

* Včetně centrálního depozitáře a restaurátorských dílen v STC

Schéma ÚPS

(Územní památková správa)



SPO – správa památkového objektu

KaŘ – kancelář ředitele

Výhody navrhované změny

- ✓ **Oddělení odborné složky od správy SPO** přinese možnost vyrovnání úrovně poskytovaných služeb na celém území ČR a umožní zavést podstatně více kontrolních mechanismů jak do oblasti ekonomické, tak zejména do věcné složky působení
- ✓ **Srovnatelné technické i materiální podmínky** pro památkovou péči v rámci celého NPÚ.

Výhody navrhované změny

- ✓ **Větší odbornost řízení** vlivem specializace řídících pozic (ředitelů). ÚOP v čele s ředitelem – památkářem, územní památkové správy (ÚPS) v čele s ředitelem, který má i manažerské schopnosti.
- ✓ **Lepší přenositelnost „příkladů dobré praxe“** v řízení PO spojením příkladných regionů se „slabšími“.
- ✓ **Lepší hospodaření s památkovými objekty** → lepší úroveň poskytovaných služeb veřejnosti a větší šance naplňovat záměry územních samospráv (zejména krajů) v oblasti cestovního ruchu
- ✓ **Redukce manažerských pozic**

Bilance vedoucích manažerských funkcí v rámci NPÚ

Dnešní stav 2012

funkce	počet v ÚP	počet v ÚOP
GŘ	1	0
ředitelé	0	14
náměstci	3	42
celkem	4	55
celkem	59	

Navrhovaný stav 2013

funkce	počet v GŘ	počet v ÚOP	počet v ÚP	počet v ÚPS
GŘ	1	0	0	0
ředitelé	0	14	0	4
náměstci	3	0	0	4
celkem	4	14	0	8
celkem	26			

Úspora využita na posílení poddimenzovaných činností v NPÚ

Úspory na platech ve vedoucích manažerských funkcích

Dnešní stav 2011

funkce	počet	platy celkem
Ředitelé	14	602
Náměstci	15	1 421
celkem	58	2023

Navrhovaný stav 2013

funkce	počet	platy celkem
Ředitelé ÚOP	15	645
Ředitelé ÚPS	4	220
Náměstci	7	325
celkem	26	1190

Mzdová úspora za rok cca 10 000 tis. Kč

Riziko

Radikální organizační změna jdoucí rychle za sebou po dvou předcházejících

- 2009** – reorganizace směřující k nastavení jednotné organizační struktury pro všechna ÚOP a částečnému narovnání disproporcí mezi pracovišti NPÚ
- 2010** – snižování stavu zaměstnanců v důsledku státních úspor

Harmonogram

- 30. 9. 2011** návrh činností/procesů a nových organizačních struktur GŘ a centrálních útvarů nově vzniklých celků - *dokončeno*
- 31.12. 2011** analýza dopadů věcných i osobních (impact assessment) a výběr konečné varianty - *dokončeno*
- 31. 3. 2012** návrh systemizace pro rok 2013 - *dokončeno*
- 15. 4. 2012** návrh změny statutu - *dokončeno*
- 30. 4. 2012** návrh HOŘ pro rok 2013 - *provedeno*
- 04 – 06** – projednání s odborovými organizacemi při NPÚ
- 30. 7. 2012** rozhodnutí GŘ NPÚ o reorganizaci (po projednání s odborovými organizacemi)
- 31.12.2012** vytvoření center, delimitace



Národní památkový ústav
Valdštejnské náměstí 3
118 010 Praha 1