

**VYSOKÁ ŠKOLA EVROPSKÝCH A REGIONÁLNÍCH
STUDIÍ, O. P. S., ČESKÉ BUDĚJOVICE**

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

**ROZVOJ KULTURNÍ PŘÍSPĚVKOVÉ
ORGANIZACE V JIHOČESKÉM KRAJI NA
PŘÍKLADU ALŠOVY JIHOČESKÉ GALERIE
V HLUBOKÉ NAD VLTAVOU**

Autor práce: Nikola Musilová

Studijní obor: Regionální studia

Forma studia: Kombinovaná

Vedoucí práce: Ing. Jiří Dušek, Ph.D.

Katedra: Katedra společenských věd

2016

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci vypracovala samostatně, na základě vlastních zjištění a s použitím odborné literatury a materiálů uvedených v této práci.

Souhlasím, aby práce byla uložena v knihovně Vysoké školy evropských a regionálních studií v Českých Budějovicích a zpřístupněna v souladu s § 47b zákona č. 111/1998 Sb. v platném znění.

.....

Děkuji vedoucímu bakalářské práce Ing. Jiřímu Duškovi, Ph.D., za cenné rady, připomínky a metodické vedení práce.

ABSTRAKT

MUSILOVÁ, N. *Rozvoj kulturní příspěvkové organizace v Jihočeském kraji na příkladu Alšovy jihočeské galerie v Hluboké nad Vltavou*. České Budějovice : Vysoká škola evropských a regionálních studií, o. p. s., 2016. 53 s. Vedoucí bakalářské práce : Ing. Jiří Dušek, Ph.D.

Klíčová slova: Alšova jihočeská galerie, Hluboká nad Vltavou, Jihočeský kraj, příspěvková organizace, zřizovatel

Bakalářská práce se zaměřuje na vývoj krajské kulturní instituce v jihočeském regionu na příkladu Alšovy jihočeské galerie v Hluboké nad Vltavou, která je v současné době pod správou Jihočeského kraje. Hlavním cílem práce je analýza fungování příspěvkové organizace. V rámci vedlejšího cíle bude porovnána správa příspěvkové organizace u dvou různých zřizovatelů.

Teoretická část popisuje vývoj muzeí ve světě a v České republice a zároveň charakterizuje Alšovu jihočeskou galerii v Hluboké nad Vltavou. Praktická část obsahuje autorkou zjištěné skutečnosti z oblasti fungování galerie. Závěrem autorka hodnotí fungování galerie v rámci dvou různých zřizovatelů, její současný stav a možnosti jejího dalšího směřování v rámci rozvojových plánů na budoucí období.

ABSTRACT

MUSILOVÁ, N. *The Development of the Cultural Contributory Organization in South Bohemian Region on the Example of South Bohemian Gallery in Hluboka nad Vltavou*. České Budějovice : The College of European and Regional Studies, 2016. 53 p.
Supervisor : Ing. Jiří Dušek, Ph.D.

Keywords: Aleš South Bohemian Gallery, Hluboká nad Vltavou, organiser, South Bohemian Region, state-funded institution

The aim of this thesis is to recognize the evolution of a South Bohemian cultural institution on the example of the South Bohemian Gallery in Hluboká nad Vltavou, which is currently under the administration of the South Bohemian Region. The goal of this study is an analysis of the workings of the state-funded institution. The secondary purpose is to compare the administration of the state-funded institutions under two different founders.

The theoretical part describes the evolution of the museums worldwide and in the Czech Republic and also characterizes the Aleš South Bohemian Gallery in Hluboká nad Vltavou. The practical part contains authoress' findings about the gallery functioning. In conclusion, the authoress rates the workings of the gallery within two different founders, its current state and possibilities of its future progress within the development plan.

OBSAH

Úvod.....	7
1 Cíl a metodika bakalářské práce	10
2 Muzea umění	12
2.1 Vznik a vývoj muzeí umění.....	12
2.2 Muzea a galerie v České republice.....	13
2.3 Reforma veřejné správy.....	15
2.4 Kultura a regionální kultura	16
3 Alšova jihočeská galerie v Hluboké nad Vltavou	18
3.1 Charakteristika AJG	18
3.2 Význam a role AJG v Jihočeském kraji	19
3.3 Značka AJG	20
3.4 Kontrolní orgány AJG	22
3.5 AJG pod správou Ministerstva kultury České republiky	22
3.6 AJG pod správou Jihočeského kraje.....	24
4 Analýza vybraných činností AJG za současného zřizovatele.....	26
4.1 Řízení AJG	26
4.1.1 Ředitelé AJG	27
4.1.2 Znaky dobře řízeného muzea podle S. E. Weila v porovnání s AJG	28
4.2 Hospodaření AJG a její perspektivy.....	30
4.3 Marketing AJG	34
4.4 Sbírkotvorná činnost AJG	37
4.5 Edukační činnost AJG	38
5 SWOT analýza AJG.....	40
Závěr.....	46
Seznam použitých zdrojů	49
Seznam zkratk	52
Seznam obrázků a tabulek	53

Úvod

Alšova jihočeská galerie v Hluboké nad Vltavou (dále také AJG) je kulturní neziskovou institucí, zřizovanou Jihočeským krajem. Založena byla roku 1951. Zahájení činnosti instituce se datuje k 1. lednu roku 1953 v prostorách dnešního Jihočeského muzea v Českých Budějovicích, odkud jí byly postoupeny rozsáhlé sbírky výtvarného umění, díky kterým tak mohlo vzniknout jediné specializované muzeum umění v Jihočeském kraji se sídlem v zámecké jízdárně Státního zámku Hluboká, kde tehdejší lidově demokratický stát vytvořil kulturní a společenské středisko. Své jméno nese po významném národním malíři a ilustrátorovi Mikoláši Alši (1852-1913), který byl spjat právě s Jihočeským krajem, jeho rodištěm byly Mirovice u Písku.

Od roku 1951 byl zřizovatelem instituce stát. Tehdy byla galerie spravována skrze Krajský národní výbor v Českých Budějovicích až do roku 1989. Po revolučních událostech na podzim roku 1989 došlo také ke změně v zřizovatelských funkcích u mnoha institucí v Československu a tyto změny dopadly také na AJG. Od roku 1990 došlo ke změně zřizovatele, kterým se stalo Ministerstvo kultury České a Slovenské Federativní Republiky (dále jen ČSFR) a od 1. ledna 1993 nástupnické Ministerstvo kultury České republiky. Zřizovatelská funkce Ministerstva kultury České republiky trvala celou dekádu, až do vzniku krajského zřízení v roce 2001.

Dne 1. října 2001 se AJG stala příspěvkovou organizací Jihočeského kraje. Důvodem tohoto přechodu byl vznik nových územněsprávních celků České republiky - krajů, a to k 1. lednu 2001 a následné předání zřizovatelských kompetencí z Ministerstva kultury České republiky na krajské samosprávy během roku 2001. V dnešní době je její hlavní sídlo v zámecké jízdárně Státního zámku Hluboká, odkud jsou řízeny také její dvě další pobočky a to Wortnerův dům v Českých Budějovicích a Mezinárodní keramické muzeum v Bechyni.

Díky své rozsáhlé sbírce se galerie řadí na páté místo mezi galeriemi v České republice. V Jihočeském kraji je jediným specializovaným muzeem umění, které spravuje uměleckou sbírku, která čítá kolem dvaceti tisíc sbírkových předmětů, a jež se rozšiřuje o každoroční akviziční činností.

Galerie se může pyšnit za poslední roky vysokou návštěvností, která je samozřejmě podmíněna kvalitním výstavním programem, marketingem a finančními zdroji, které jsou na tuto oblast alokovány. Ne vždy tomu však takto bylo.

Na konci 20. století, kdy instituce procházela přelomovými fázemi vývoje, se rozpočet nijak výrazně nenavyšoval a návštěvnost byla na dolní hranici únosnosti. Tehdy instituce spadala pod správu Ministerstva kultury České republiky, které zabezpečovalo základní chod, nicméně na rozvoj jednotlivých příspěvkových organizací v rámci České republiky nebyl dostatek financí. V současnosti, kdy instituci spravuje Jihočeský kraj, se vedení galerie snaží přizpůsobit dnešním trendům a zprostředkovávat nejen odborné, ale i laické veřejnosti témata, která jsou jak regionálního, celorepublikového tak minimálně evropského významu. Pro realizaci náročných úkolů a dynamický chod organizace, je potřebné mít fundované vedení galerie a obstojný příspěvek od zřizovatele.

Nyní se připravují rozvojové plány Alšovy jihočeské galerie v Hluboké nad Vltavou pro období 3 až 10 let, které vycházejí ze základní zpracované Koncepce rozvoje zřizovaných organizací na úseku kultury, kterou připravil Odbor kultury a památkové péče Krajského úřadu Jihočeského kraje v roce 2015. Na základě těchto rozvojových plánů se ukáže, zda si galerie zachová prestiž, kterou si za poslední roky vybudovala. Její další směřování mohou ovlivnit také krajské volby v roce 2016. Instituce tohoto typu jsou de facto každé volební období vystaveny otázkám směřování po volbách, neboť s každou nově nastoupivší politickou garniturou je třeba očekávat změny ve všech aspektech krajské politiky. Právě schválená Koncepce rozvoje zřizovaných organizací na úseku kultury, kterou schválila Rada Jihočeského kraje dne 11. června 2015, by měla těmto možným a pro instituce někdy překotným změnám v budoucnu zabránit či tyto změny minimalizovat.

Alšova jihočeská galerie v Hluboké nad Vltavou je dnes velmi významnou kulturní institucí nejen v České republice, ale také v zahraničí, kde je mnohdy zajímavým partnerem právě pro zahraniční kulturní organizace. Vedení instituce vytěžuje práci předchozích generací a snaží se představit tuto sbírkotvornou instituci jako jednu z čelních sbírek ve střední Evropě. AJG má za sebou poměrně bohatou historii plnou změn a zvratů. I když v případě galerie se dá říci, že jakékoliv změny byly ku prospěchu věci a vždy vnesly do galerie něco nového.

V průběhu času šlo zejména o personální změny ve vedení instituce, které v daném časovém období pokaždé ovlivnily chod a především zaměstnance galerie. Proto je velmi důležité mít kromě dobrého manažera i kvalifikovaný personál, který se podílí na rozvoji galerie a těší se z jeho každodenní činnosti. Tým složený z takového personálu, vedený dobrým manažerem, jež dokáže využít kvalit svých pracovníků a motivovat je k lepší práci v dané instituci, přinese této organizaci nejen optimální prostředí pro nové

podněty v oblasti plánování, ale především zkvalitnění služeb vůči veřejnosti. Výsledek se vždy dostaví v podobě příchozích návštěvníků a jejich spokojenosti a také v zájmu různých korporací s galerií spolupracovat.

1 Cíl a metodika bakalářské práce

Hlavním cílem bakalářské práce je analýza fungování příspěvkové organizace na příkladu Alšovy jihočeské galerie v Hluboké nad Vltavou. Vedlejším cílem práce je komparace fungování a rozvoje Alšovy jihočeské galerie v Hluboké nad Vltavou v rámci různých zřizovatelů - Ministerstva kultury České republiky a současného zřizovatele Jihočeského kraje.

Bakalářská práce se skládá z pěti kapitol, které tvoří praktickou a teoretickou část. V první kapitole je definován cíl a metodika práce. Druhá kapitola popisuje muzea umění a jejich vývoj ve světě a České republice, dále pak změny v reformě veřejné správy, která přinesla změnu zřizovatelů u některých kulturních institucí. Na závěr této kapitoly autorka definuje pojem kultura.

Praktická část bakalářské práce začíná třetí kapitolou, kde je popsána historie a charakteristika Alšovy jihočeské galerie v Hluboké nad Vltavou. Na charakteristiku galerie navazuje její značka, která je doplněna o grafické znázornění jejího loga, tak jak se měnilo od počátku založení instituce. V této kapitole se autorka zaměřila i na kontrolní orgány, které dohlíží na hospodaření galerie. V závěru kapitoly je popsáno období od roku 1993-2000, kdy galerie byla pod správou Ministerstva kultury České republiky a taktéž období od roku 2001, kdy galerii zřizuje Jihočeský kraj. Následující čtvrtá kapitola se věnuje analýze vybraných opěrných činností instituce (marketing, edukační a sbírkotvorná činnost, hospodaření galerie) pro její vyvážený chod, které jsou dopodrobna rozebrány. Poslední pátá kapitola obsahuje podrobnou SWOT analýzu, ve které jsou zohledněny objekty AJG a také její veškerá činnost.

Závěr bakalářské práce obsahuje jednak pohled kulturní hodnoty, tak několik stěžejních změn, které se v AJG odehrály. Autorka dále vyhodnocuje celkové hospodaření instituce od roku 1993 do současnosti. Obsahem závěru jsou také doporučení pro zefektivnění chodu galerie, vycházející ze SWOT analýzy a také výsledky z komparace, ve které autorka porovnává pozitiva a negativa Ministerstva kultury ČR a Jihočeského kraje směrem ke správě galerie.

Hlavním zdrojem bakalářské práce byla použita odborná literatura, která se vztahuje k problematice fungování muzeí a galerií, na kulturní sféru, neziskové organizace, marketing a management. Dalším neopomenutelným pramenem pro tvorbu

analýz byly Výroční zprávy Alšovy jihočeské galerie v Hluboké nad Vltavou a také průběžné rozhovory s Alešem Seifertem, ředitelem instituce. Další poznatky autorka čerpala z osobních zkušeností a praxe z pohledu zaměstnance Alšovy jihočeské galerie v Hluboké nad Vltavou v období od roku 2009-2015.

V práci byly použity tyto metody: analytická, komparativní, popisná a statistická.

2 Muzea umění

2.1 Vznik a vývoj muzeí umění

Historie vzniku muzeí sahá až do 2. století před Kristem, kdy poprvé docházelo ke sbírání a uchovávání kulturního bohatství. Slovo muzeum má původ ve staré řečtině, museion nebo mouseion byl chrám múz, bohyň inspirace a patronek umění. Kolem muzeí se soustřeďovali vzdělanci i umělci, muzea byla centrem náboženských, tvůrčích i duchovních hodnot, a naprosto vzdálená každodennímu životu obyčejných lidí.¹ Dodnes je hlavním znakem těchto institucí ochrana, uchovávání a prezentování kulturního dědictví.

V 19. století byl pojem muzeum na území Evropy chápán jako středisko se vzdělávacím charakterem. Zprvu byla návštěva muzea chápána jako ceremoniální záležitost, při které byl návštěvník ohlašován a musel být společensky oděn. Tyto podmínky poté nastavily i to, že návštěva muzea umění se stala záležitostí buržoazie a šlechty. Muzeum umění se v průběhu 19. století rychle konstituovalo jako instituce a veřejný prostor umožňující široké veřejnosti přístup ke sbírkám výtvarného umění a možnost si z něj odnést svůj vlastní prožitek.²

Ve 20. století se začínaly formovat nové kulturní organizace a spolky i na území dnešní České republiky se specifikací muzeum a umění. Organizace vznikaly fúzí z několika organizací. Postupem času se začaly vyvíjet a přibližovat se novodobým trendům, které vyhledává jak odborná, tak i široká veřejnost. V současnosti se muzea pomalu přeměňují z organizací orientovaných na produkt, jeho uchovávání a zkoumání úzkým okruhem znalců na instituce otevřené zákazníkům a jejich potřebám a přáním využít aktivně volný čas.³

Pro globální propojení, kooperaci a komunikaci mezi muzei po celém světě byla zřízena Mezinárodní rada muzeí ICOM (Internacional Council of Museums). ICOM je mezinárodní profesní nevládní organizace se statutem konzultanta UNESCO, která byla založena v roce 1946 Chaucey J. Hamlinem a Georgessem Sallesem. Cílem národních výborů ICOM a jejich regionálních sdružení je podporovat muzea a muzejní

¹ JOHNOVÁ, R. *Arts marketing. Marketing umění a kulturního dědictví*. Praha, 2007, s. 26.

² KESNER, L. ml. *Muzeum umění v digitální době*. Praha, 2000, s. 27.

³ JOHNOVÁ, R. *Arts marketing. Marketing umění a kulturního dědictví*. Praha, 2007, s. 27.

pracovníky při jejich vědecké práci, péči o sbírky a jejich uchovávání, při prezentaci materiálu i při zvyšování vědecké kvalifikace muzejních pracovníků.⁴

Muzeum je stálá nevýdělečná instituce ve službách společnosti a jejího rozvoje, otevřená veřejnosti, která získává, uchovává, zkoumá, zprostředkovává a vystavuje hmotné doklady o člověku a jeho prostředí za účelem studia, vzdělávání, výchovy a potěšení.⁵ Tato definice je součástí profesního etického kodexu muzeí po celém světě. Profesní etický kodex pro muzea je nástrojem ICOM, který stanovuje normy a profesionální jednání muzejních pracovníků. Každá organizace, která je členem ICOM se zavazuje k dodržování tohoto kodexu.

V České republice byl Český výbor ICOM založen v roce 1994. Cílem výboru je dosáhnout lepšího propojení muzejních pracovníků do globální mezinárodní komunity. Alšova jihočeská galerie v Hluboké nad Vltavou je členem ICOM od roku 2013.

2.2 Muzea a galerie v České republice

Kulturní dějiny v tehdejší habsburské říši se začaly psát již v roce 1796, kdy se skupinka významných představitelů patrioticky zaměřené české šlechty, společně s několika vzdělanci z řad osvícenského měšťanstva rozhodla, řečeno dobovou terminologií, pozdvihnout upadlý umělecký vkus domácí veřejnosti a dala tak vzniknout nejstarší galerii na území dnešní České republiky s oficiálním názvem Národní galerie v Praze.

V České republice mají muzea více než stoletou tradici a jejich počet se (po určitém zaváhání na přelomu 80. a 90. let 20. století) v posledních letech zvyšuje. Ve městech, ale i v mnoha menších obcích se stala a dále stávají organickou součástí místní a regionální kultury a často jsou aktivními činiteli kulturního života.⁶

Padesátá a šedesátá léta 19. století byla spojena se vznikem řady specializovaných muzeí výtvarného umění – galerií. Obdobím bohatým na spolkovou činnost bylo v české historii 19. století.⁷ Vznikaly spolky, které podporovaly oblast umění a kultury. Nyní

⁴ *Co je ICOM* [online]. Praha : Mezinárodní rada muzeí ICOM, 2015 [cit. 2015-08-03]. Dostupné z WWW: <<http://network.icom.museum/icom-czech/icom/co-je-icom/>>.

⁵ BURIÁNKOVÁ, M., KOMÁRKOVÁ, A., et al. *Úvod do muzejní praxe: učební texty základního kurzu Školy muzejní propedeutiky Asociace muzeí a galerií České republiky*. Vyd. 1. Praha : Asociace muzeí a galerií České republiky, 2010, s. 10. ISBN 978-80-86611-40-2.

⁶ BRABCOVÁ, A. *Brána muzea otevřená. Průvodce na cestě muzea k lidem a lidí do muzea*. Náchod, 2003, s. 132.

⁷ REKTOŘÍK, J., et al. *Organizace neziskového sektoru. Základy ekonomiky, teorie a řízení*. Praha, 2001. s. 33.

v České republice existují dva dobrovolné profesní svazy muzejních institucí. První z nich byl založen roku 1990 a je jí Asociace muzeí a galerií České republiky (dále jen AMG). AMG se snaží o všestranný rozvoj muzeí a v nich odborných pracovníků. Zároveň je vyhlašovatelem několika zajímavých projektů a soutěží, do kterých se mohou členské organizace zapojovat.

V současné době AMG sdružuje 300 řádných členů a 120 členů čestných a individuálních. Druhým svazem, který je zaměřen na instituce výtvarného umění, je Rada galerií České republiky, která si klade za cíl správně spravovat a uchovávat umělecké sbírky národního kulturního dědictví. Jejími členy je celkem 27 galerií z celé České republiky. Již koncem roku 1989 se po přelomových listopadových událostech začaly formovat zárodky budoucí Rady státních galerií, která však byla oficiálně ustavena až v roce 1992. V souvislosti s delimitací galerií na kraje, kdy krajské galerie přestaly mít status státních institucí, se rovněž změnil název jejich zastřešujícího sdružení z Rady státních galerií na Radu galerií České republiky.⁸ Díky těmto dvěma svazům vzniká mezi členskými institucemi vzájemná provázanost, součinnost a prezentace, nejen v připravenosti akcí a programů, ale také propojení lepší propagace jedna druhé. Oba svazy také hájí zájmy a práva členských kulturních institucí v souladu s principy stanovenými Etickým kodexem Mezinárodní rady ICOM.⁹ Členům ICOM jsou uděleny výhody například ve volném, či sníženém vstupném jak v tuzemských, tak v zahraničních partnerských institucích.

Muzea a galerie představují vedle nemovitých památek základní součást nabídky cestovního ruchu.¹⁰ Také zájem o české kulturní památky a kulturní instituce za poslední léta stoupá. Hlavním úkolem odvětví kultury je produkce a realizace kulturních statků a služeb, resp. kulturních produktů.¹¹ Tak jako jiné oblasti kultury, i sféra muzeí a galerií je poznamenána chronickým nedostatkem finančních prostředků, který umožňuje pouhou existenci muzejních institucí či jejich základní reprodukci.¹² Kultura se v České republice stále vyvíjí a i přesto dalece zaostává za ostatními kulturními organizacemi v zahraničí.

Nesmírné rezervy českých muzeí a galerií leží především v možnosti využití bohatých sbírek veřejností – nebývale velká část českých sbírek není vůbec fyzicky

⁸ POTŮČKOVÁ, A., JELÍNKOVÁ, D. *Historie vzniku a budování regionálních galerií* [online]. 2003 [cit. 2015-10-13]. Dostupné z WWW: <<http://www.citem.cz/promus11/HistorieRegGal.htm>>.

⁹ *AMG se představuje* [online]. Praha : Asociace muzeí a galerií České republiky, 2015 [cit. 2015-08-04]. Dostupné z WWW: <<http://www.cz-museums.cz/web/amg/amg-se-predstavuje>>.

¹⁰ KESNER, L. *Marketing a management muzeí a památek*. Praha, 2005, s. 27.

¹¹ ŠKARABELOVÁ, S., et al. *Neziskové organizace ve veřejných službách*. Brno, 2007, s. 104.

¹² KESNER, L. *Marketing a management muzeí a památek*. Praha, 2005, s. 27.

přístupná.¹³ Instituce by se měly, pokud možno osvobodit pouze od jednoho zdroje finančních příjmů a vyhledávat jiné možné zdroje. V neposlední řadě má většina českých muzeí zcela nedostatečně rozvinutou infrastrukturu a doprovodné služby, které jsou stěžejní podmínkou úspěšného fungování moderního muzea.¹⁴ Tento vývoj je však podmíněn finančními zdroji, na kterých je většina institucí závislá.

Muzea a galerie v České republice spadají pod správu Ministerstva kultury České republiky, samosprávních celků – krajů, měst, obcí či soukromých vlastníků. Financování kulturních institucí a jejich akcí je v České republice dlouhodobě spojeno především s podporou veřejných zdrojů. Politické a ekonomické elity stále z velké části vnímají celou sféru kulturního dědictví především jako fiskální výdaj – břímě.¹⁵ Státní instituce stejně jako samosprávní celky mají ve svých rozpočtech položky na kulturu stabilně zavedeny a různými způsoby financují potřebné kulturní akce a instituce.¹⁶ Oproti zahraničnímu financování kulturních institucí, se v České republice jen zřídka zabýváme studií fundraisingu, který může být pro většinu institucí nemalým finančním přínosem. Každá nezisková organizace se musí snažit o optimální kombinaci dosažitelných finančních zdrojů.¹⁷ Nesmíme však zapomínat na to, že je potřeba každé muzeum a galerii posuzovat individuálně, jelikož se nachází na specifických místech, mají rozdílné sbírky a svou historii.

2.3 Reforma veřejné správy

V letech 2000-2001 došlo v reformě veřejné správy k dosti podstatným změnám. Mimo jiné došlo ke snížení počtu muzeí a galerií zřizovaných státem. Zákonem č. 157/2000 Sb. o převodu některých věcí, práv a závazků z majetku České republiky do majetku krajů¹⁸, byla z Ministerstva kultury ČR na kraje převedena všechna krajská muzea, galerie a tudíž i Alšova jihočeská galerie v Hluboké nad Vltavou a také okresní úřady na ně převedly prakticky všechna muzea a galerie okresní. Ministerstvo kultury

¹³ KESNER, L. *Marketing a management muzeí a památek*. Praha, 2005, s. 27.

¹⁴ KESNER, L. *Marketing a management muzeí a památek*. Praha, 2005, s. 27.

¹⁵ KESNER, L. *Marketing a management muzeí a památek*. Praha, 2005, s. 35.

¹⁶ LEDVINOVÁ, J. *Profesionální fundraising. Jak se osvobodit od finanční závislosti*. Praha, 2013, s. 9.

¹⁷ BOUKAL, P., VÁVROVÁ, H., et al. *Ekonomika a financování neziskových organizací*. Praha, 2007, s. 37.

¹⁸ ČESKO. Zákon č. 157 ze dne 18. května 2000 o převodu některých věcí, práv a závazků z majetku České republiky do majetku krajů. In *Sbírka zákonů České republiky*. 2000, částka 49, s. 2331-2344. Dostupné z WWW:

<http://aplikace.mvcr.cz/sbirkazakonu/SearchResult.aspx?q=157/2000&typeLaw=zakon&what=Cislo_za_kona_smlouvy>.

i nadále spravuje dvě nejhlavnější kulturní instituce v České republice a to Národní galerii v Praze a Národní muzeum.

Tento převod vlastnických práv do rukou krajské samosprávy lze považovat za přednost potud, dokud se starost o odborně vybavená a odborně pracující muzea dostává blíže k občanům, jimž je určena.¹⁹ Určité riziko je samozřejmě v tom, že zastupitelstva krajů, která nejsou zvyklá pečovat o kulturu a až příliš často ji považují za problém stojící někde na konci fronty žadatelů o podporu, si s muzei nemusí vždy vědět rady.²⁰ Bude mimořádně záležet na schopnostech profesionálních muzejníků, krajských úředníků pro kulturu i krajských kulturních komisí a občanských sdružení z této sféry, nakolik budou schopni formulovat informace, zdůvodňovat racionální požadavky a obhajovat je.²¹

2.4 Kultura a regionální kultura

Pojem kultura pochází z latiny (cultura, cultus) a v překladu znamená něco, co je pěstováno. Slovo kultura se začalo používat již v 16. století, a neslo v sobě vybrané lidské činnosti, zejména v oblasti umění. Historici kulturních věd považují za první krok k ustavení odborného pojmu kultura dílo „*De iure naturae et gentium*“ německého osvícence S. Pufendorfa, který se, ještě sice v osvícenském duchu, pokusil o vymezení kultury jako souhrnu všech lidských výtvorů a překročil tak použití slova kultura ve smyslu kultivace nějaké konkrétní oblasti přírody či lidské činnosti.²² Kultura a umění nebyly nikdy předmětem zvláštního zájmu státu a bohužel ani po listopadových událostech roku 1989 nebyla situace příliš růžová. V nastalé euforii docházelo k řadě zmatků a chybnému vnímání postavení kultury a umění ve společnosti, což vedlo k její transformaci a privatizaci.²³ V dnešní době je pojem kultura u veřejnosti chápán jako velmi obsáhlé téma, které svými souvislostmi zasahuje do nejrůznějších vrstev života společnosti i jednotlivců a denně se s ní setkáváme.

Vědecká definice kultury vnímá kulturu neboli civilizaci jako složitý celek, který zahrnuje vědění, víru, umění, právo, morálku, zvyky a všechny ostatní schopnosti a obyčeje, které si člověk osvojil jako člen společnosti.²⁴ Velmi pozitivně přispívá k etice

¹⁹ BRABCOVÁ, A. *Brána muzea otevřená. Průvodce na cestě muzea k lidem a lidí do muzea*. Náchod, 2003, s. 138.

²⁰ BRABCOVÁ, A. *Brána muzea otevřená. Průvodce na cestě muzea k lidem a lidí do muzea*. Náchod, 2003, s. 138.

²¹ BRABCOVÁ, A. *Brána muzea otevřená. Průvodce na cestě muzea k lidem a lidí do muzea*. Náchod, 2003, s. 138.

²² LEHMANNOVÁ, Z. *Kulturní dimenze mezinárodních vztahů*. Praha, 1999, s. 12.

²³ VOJÍK, V. *Podnikání v kultuře a umění*. Praha, 2008, s. 79.

²⁴ HEŘMANOVÁ, E., CHROMÝ, P., et al. *Kulturní regiony a geografie kultury*. Praha, 2009, s. 17.

národa v každém státě a její prvky jsou nedílnou součástí kulturního dědictví. Kulturní dědictví země zahrnuje v nejširším pojetí její paměť a historii od počátků do současnosti v podobě hmotné i nehmotné, živé i neživé.²⁵ Evropská kultura je dnes součástí vyššího celku západní kultury, která jako nejdominantnější ze základních světových kultur hraje v současném světě roli civilizačního hegemonu se všemi pozitivními i negativními důsledky.²⁶

Regiony můžeme definovat jako přirozeně existující územní jednotky, v nichž se snoubí jedinečnost přírody a kultury, která se v území projevuje především specifickým způsobem života jejich obyvatel.²⁷ Regionální kultura na území Jihočeského kraje má poměrně významnou hodnotu. Je to dáno především velikostí regionu, vysokým počtem kulturních památek, rozmanitostí přírodních scenérií a kulturou vztahující se k dané oblasti.

Správa kulturních památek v jihočeském regionu přísluší Národnímu památkovému ústavu (dále jen NPÚ) s územním pracovištěm v Českých Budějovicích. Předchůdci NPÚ jsou roku 1958 vzniklý Státní ústav památkové péče a ochrany přírody a Krajská střediska státní památkové péče a ochrany přírody.²⁸ Do správy NPÚ spadá Státní zámek Hluboká, tudíž i Zámecká jízdárna ve které sídlí ředitelství AJG a který ji prostory pronajímá pro výkon své činnosti. Co se týče veškerých oprav na objektu, za vše zodpovídá NPÚ.

Odbor kultury a památkové péče (dále jen OKPP) Krajského úřadu Jihočeského kraje taktéž vykonává činnosti v rámci památkové péče v přenesené působnosti. V gesci OKPP je již zmiňovaný Wortnerův dům, který jako jediný z poboček AJG je vlastní, tudíž nevznikají vysoké náklady za nájemné.

²⁵ JOHNOVÁ, R. *Arts marketing. Marketing umění a kulturního dědictví*. Praha, 2007, s. 22.

²⁶ LEHMANNOVÁ, Z., et al. *Kulturní pluralita v současném světě*. Praha, 2000, s. 7.

²⁷ HEŘMANOVÁ, E., CHROMÝ, P., et al. *Kulturní regiony a geografie kultury*. Praha, 2009, s. 26.

²⁸ HEŘMANOVÁ, E., CHROMÝ, P., et al. *Kulturní regiony a geografie kultury*. Praha, 2009, s. 165-166.

3 Alšova jihočeská galerie v Hluboké nad Vltavou

3.1 Charakteristika AJG

K tomu, aby mohla vzniknout galerie, bylo tehdy zapotřebí tří činitelů. Především šlo o vytvoření galerijní správy, která organizovala a zajišťovala její činnost. Druhým důležitým činitelem byl sbírkový fond a třetím činitelem byl návštěvník, bez kterého by bylo její poslání zbytečné. AJG svou činnost zahájila 1. ledna 1953. V té době patřila do sítě krajských galerií, jejímž účelem bylo vzdělávání socialistické veřejnosti a prezentace regionálního umění. Jejím prvotním úkolem byla výstavba sbírkového fondu a realizace částí stálé expozice. Alšovu jihočeskou galerii, můžeme dnes nazvat perlou mezi institucemi výtvarného umění na jihu Čech, která se těší stále větší oblibě u široké veřejnosti. AJG patří mezi jedny z nejpřednějších výstavních a sbírkotvorných institucí v České republice. Okázalá sbírka je dnes vyhledávaná nejen domácími kurátory umění, ale i odbornými kurátory ze zahraničí, kteří v ní bádají a stále nacházejí významné artefakty. Obsahuje jména významných regionálních umělců, ale vlastní exponáty i významných zahraničních umělců. Galerie patří do sítě národních institucí, působících ve veřejném sektoru.

Činnost galerie je přesněji definována ve zřizovací listině, kterou vydává příslušný územně samosprávný celek. Podle tohoto dokumentu se galerie zřizuje za účelem získávat, shromažďovat, trvale uchovávat, evidovat, odborně zpracovávat a zpřístupňovat veřejnosti sbírky odborné povahy.²⁹ V dalších bodech je stanoven předmět hlavní činnosti – což je sbírkotvorná činnost, povinnost vedení pečlivé dokumentace, tvorba odborné knihovny, činnosti související s odbornou prací kurátorů a produkce aktivit pro nejširší veřejnost. Dalším bodem je i pravidelné pořádání kulturních a vzdělávacích programů vyplývajících z předmětu činnosti. Činnost galerie a její pobočky v současné době zaopatřuje celkem 38 stálých zaměstnanců galerie.

Co se týče veřejnosti, galerie se soustřeďuje především na návštěvníky a její potencionální návštěvníky. Stav přicházejících návštěvníků do galerie za poslední roky výrazně stoupl a to i přesto, že galerie soupeří jak s přímou, tak nepřímou konkurencí. Návštěvníky by ale tyto instituce nezískaly, kdyby neměly kvalitní sbírky a prostředky na jejich provoz.³⁰

²⁹ *Zřizovací listina* [online]. Hluboká nad Vltavou : Alšova jihočeská galerie, 2015 [cit. 2015-08-25]. Dostupné z WWW: <<http://www.ajg.cz/zrizovaci-listina/>>.

³⁰ JOHNOVÁ, R. *Arts marketing. Marketing umění a kulturního dědictví*. Praha, 2007, s. 24.

Přelomovým rokem v historii AJG, byl rok 2001. Do konce 3. čtvrtletí tohoto roku byla galerie ještě státním muzeem umění, tudíž příspěvkovou organizací, jejímž zřizovatelem bylo Ministerstvo kultury České republiky a bezprostředně byla řízena Odborem ochrany movitého kulturního dědictví, muzeí a galerií.³¹ Od 1. října byla převedena zřizovatelská funkce podle zákona č. 157/2000 Sb., o převodu některých věcí, práva závazků z majetku České republiky do majetku krajů.³² V případě AJG na Jihočeský kraj.

3.2 Význam a role AJG v Jihočeském kraji

Galerii především výrazně ovlivnila změna, kdy se v roce 2001 stala příspěvkovou organizací Jihočeského kraje. S touto změnou se mnohé pro galerii změnilo, především co se týče jejího financování a spolupráce s dalšími regionálními, ale také zahraničními partnery v oboru. Jihočeský kraj dal tak možnost AJG zaujmout status regionální galerie.

Alšova jihočeská galerie v Hluboké nad Vltavou zaujímá v Jihočeském kraji významné místo v odvětví kultury. Zejména její hlavní výstavní sály, které jsou umístěny v zámecké jízdárně Státního zámku Hluboká, jsou díky příchozím turistům hojně navštěvovány. Dnešní galerie umění usilovně pracují na tom, aby v lidech vyvolaly touhu po kráse, po inspiraci, proto se spíše považují za vzdělávací instituce.³³ AJG má kulturně-vzdělávací charakter. Svou velikostí a nabídkou různých kulturně vzdělávacích programů zaujme nejednoho návštěvníka.

Díky odborným pracovníkům z lektorského centra, se galerie věnuje rozsáhlé edukační činnosti, která je vždy postavena na aktuálních výstavách a při které velmi úzce spolupracuje se školami v celém jihočeském regionu. Díky své produktivitě učí jednotlivce vnímat umění a pomáhá tak vytvářet vztah ke kultuře jako takové. Širší pohled na základní cíle, tedy poslání muzeí, galerií a jim podobným institucí musí zahrnovat jak aspekt profesionální úrovně a funkcí, které z toho vyplývají, tak i aspekt tržní, tedy marketingový, orientovaný směrem k široké veřejnosti.³⁴

³¹ RULÍŠEK, H. *Výroční zpráva Alšovy jihočeské galerie v Hluboké nad Vltavou za rok 2001*. Hluboká nad Vltavou, 2002, s. 3.

³² ČESKO. Zákon č. 157 ze dne 18. května 2000 o převodu některých věcí, práv a závazků z majetku České republiky do majetku krajů. In *Sbírka zákonů České republiky*. 2000, částka 49, s. 2331-2344. Dostupné z WWW:

<http://aplikace.mvcr.cz/sbirkazakonu/SearchResult.aspx?q=157/2000&typeLaw=zakon&what=Cislo_za_kona_smlouvy>.

³³ DRUCKER, P. F. *Řízení neziskových organizací. Praxe a principy*. Praha, 1994, s. 97.

³⁴ JOHNOVÁ, R. *Arts marketing. Marketing umění a kulturního dědictví*. Praha, 2007, s. 31.

3.3 Značka AJG

Již od svého vzniku byla značka AJG poměrně dobře vnímána veřejností, už jen díky jihočeskému malíři Mikoláši Alši, dle kterého byla galerie pojmenována. Její prvotní logo od Jiřího Müllera, který byl taktéž uznávaným jihočeským malířem, grafikem a ilustrátorem, se používalo po dlouhá léta, až do roku 2013, kdy bylo poprvé lehce poupraveno, jelikož se změnil styl grafického vizuálu u propagačního materiálu AJG. Zásadní proměnou pak prošlo v roce 2016, kdy bylo vytvořené zcela nové logo, jelikož se změnil i název instituce pouze na zkrácenou verzi „Alšova jihočeská galerie“. Vývoj loga od roku 1953 do současnosti je znázorněn v následující tabulce.

Tabulka 1: Vývoj loga AJG³⁵

<p>Toto logo bylo využíváno v letech 1970 – 2012. Pro galerii jej vytvořil jihočeský výtvarník Jiří Müller (1934-2015).</p>	
<p>Prvotní změnu logo zaznamenalo v roce 2013. Změna byla provedena interním grafikem galerie Milošem Minaříkem k 60. výročí založení galerie.</p>	
<p>V roce 2014 došlo k inovaci stávajícího loga, které se stále používá. Logo pozměnil dosavadní grafik galerie Pavel Černý.</p>	
<p>Výstavní sezónu v roce 2016 galerie zahájí nejen zajímavými výstavami, ale především představí zcela nové logo a vizuální styl instituce. Autorem je Tomáš Cikán.</p>	

Dle současného vedení galerie prvotní logo již ztratilo svou jiskru, kterou mělo zejména od počátku působení AJG až do roku 2001. Se změnou zřizovatele (Jihočeský

³⁵ Font: *Alšova jihočeská galerie má nové logo* [online]. Praha : Kafka design, s.r.o., 2016 [cit. 2016-03-08]. Dostupné z WWW: <<http://www.font.cz/logo/alsova-jihoceska-galerie-ma-nove-logo.html>>.

kraj) přišly i prvotní požadavky na změnu loga. Ovšem této problematice se dlouhou dobu nikdo nevěnoval, ač proběhly snahy o přepracování či vytvoření úplně nového loga galerie. Prvotní úpravy se logo dočkalo až v roce 2013, kdy bylo zapotřebí, aby především korespondovalo s novou vizí galerie.

V té době se odprezentovalo především na výstavě *Andy Warhol – Zlatá šedesátá* a také na konferenci, kterou galerie pořádala ke vzniku svého založení. Návštěvníci ve větší míře změnu loga přivítali, ač se vědělo, že je to pouze provizorní a dočasná varianta. Další variantou byla obrácená varianta (pozitiv), která byla především vytvořena pro lepší používání loga na propagačních materiálech galerie v roce 2014. Vedení galerie velmi uvítalo, jak rychle se tato značka dostala do podvědomí veřejnosti, a to především u mladší generace. Jelikož se celý rok 2014 spekulovalo o novém kompletním vizuálním stylu pro galerii, bylo nejdříve důležité získat potřebné finance na jeho zadání. Již v rozpočtu na rok 2015 se s touto realizací počítalo a tak na podzim byla ve spolupráci s Uníí grafického designu (dále jen UGD) vypsaná veřejná zakázka na nové logo a vizuální styl pro Alšovu jihočeskou galerii. Na obrázku 1 můžeme vidět jeho rozpracovanost, která má především sloužit pro lepší identifikaci poboček AJG. Vizuální styl AJG bude oficiálně představen 14. dubna 2016. Galerie ve spolupráci s UGD také zveřejnila krátký článek v rámci časopisu a webových stránek www.font.cz. Toto zveřejnění vyvolalo zajímavou diskuzi.

Obrázek 1: Varianty loga pro jednotlivé pobočky AJG³⁶



³⁶ Font: *Alšova jihočeská galerie má nové logo* [online]. Praha : Kafka design, s.r.o., 2016 [cit. 2016-03-08]. Dostupné z WWW: <<http://www.font.cz/logo/alsova-jihoceska-galerie-ma-nove-logo.html>>.

3.4 Kontrolní orgány AJG

Kontrolní činnost v AJG vždy byla a je zabezpečována jednak interními tak externími kontrolními orgány. Co se týče interních kontrol, zde se především dbá na to, aby veškeré vnitřně stanovené řády a směrnice organizace byly dodržovány, tak jak je v nich uvedeno. Audit Krajského úřadu Jihočeského kraje především dohlíží na správnost v oblasti účetnictví, personalistiky a autoprovozu. Tato kontrola byla v AJG provedena v roce 2013, při níž bylo zjištěno několik chyb a nedostatků převážně z oblasti personalistiky (uzavírané smlouvy, pracovní náplně neodpovídající dle katalogu prací a následné platové zařazení) a účetnictví (neodpovídající účtování účetních dokladů dle stanov). V roce 2015 byla provedena následná kontrola k nedostatkům zjištěným v roce 2013 s uspokojivým výsledkem, kdy bylo 87 % nedostatků napraveno. Předchozí kontrola v AJG je datována k roku 2005. Prodleva mezi lety 2005-2013 byla způsobena nestabilní situací na pozici ředitele AJG a proto byly kontroly postupně odkládány.

Dalším kontrolním orgánem v gesci Jihočeského kraje je Komise pro kulturu a cestovní ruch, která dohlíží na aktivity organizace směrem k veřejnosti. Posledním a přesto vždy obávaným kontrolním orgánem je Ministerstvo kultury ČR, které kontroly v institucích provádí na základě zákona č. 122/2000 Sb.³⁷ Při těchto kontrolách bývá ve většině muzeí a galerií zjištěna naprostá nedostatečnost a častá absence vnitřní kontrolní činnosti. I AJG má tuto kontrolu již za sebou, která se obešla bez závažnějších zjištění. V AJG je proto velmi důležité stanovit si plán inventur a především dohlížet na správu sbírky, ve které je neustálý pohyb jak exponátů, tak personálu, který s nimi pracuje.

3.5 AJG pod správou Ministerstva kultury České republiky

Dnem 1. ledna 1991 se novým zřizovatelem galerie stalo Ministerstvo kultury České a Slovenské Federativní Republiky a posléze od roku 1993 Ministerstvo kultury ČR. Řízena byla Odborem ochrany movitého kulturního dědictví, muzeí a galerií a ve své činnosti AJG vycházela především ze statusu vydaného Ministerstvem kultury ČR a vlastního ročního plánu. Již od roku 1991 se galerie snažila o větší zviditelnění a zájem nejen u odborné veřejnosti, ale spíše u veřejnosti laické. V době, kdy byla galerie pod správou Ministerstva kultury ČR, se potýkala s nepříliš jasným profilem jejího fungování.

³⁷ ČESKO. Zákon č. 122 ze dne 7. dubna 2000 o ochraně sbírek muzejní povahy a o změně některých dalších zákonů. In *Sbírka zákonů České republiky*. 2000, částka 36, s. 1686-1691. Dostupné z WWW: <<http://aplikace.mvcr.cz/sbirkazakonu/SearchResult.aspx?q=2000&typeLaw=zakon&What=Rok&stranka=12>>.

Chyběly dlouhodobé koncepce, včetně strategického plánování. Činnost galerie byla v té době spíše zaměřena na správu svého sbírkového fondu a na prezentaci dosud dřívějším režimem zakázaných autorů či výtvarných směrů. Zároveň také došlo k významnému narovnání vztahů s restituenty, kdy bylo vráceno velké množství neoprávněně nabytých sbírkových předmětů v době komunistické éry.

Fungování organizace v době od roku 1993-1998 nelze blíže specifikovat z důvodu nevydávání veřejných zpráv o činnosti galerie. Až v roce 1998 vyšla teprve v pořadí druhá Výroční zpráva AJG (první Výroční zpráva galerie vyšla v roce 1958), která reflektovala její činnost za rok 1998. Předtím galerie každý rok zpracovávala podrobnou zprávu, která byla pouze určena pro vnitřní potřebu Ministerstva kultury ČR. Od tohoto roku se již každoročně na pokyn zřizovatele – Ministerstva kultury ČR, Výroční zprávy AJG vydávaly. Jelikož byly Výroční zprávy AJG dostupné veřejnosti, byla tak možnost nahlédnout do vývoje galerie, převážně pak do jejího fungování. Vždyť i občané mají právo se dovědět, jak pracují instituce tohoto typu, které slouží veřejnosti a jsou financovány z veřejných prostředků.

Svou sbírkovou, publikační, odbornou a výstavní činnost utvářela na základě schváleného rozpočtu, v té době ze státní dotace a také z vlastních vytvořených prostředků, které vznikaly ze vstupného a také z prodeje publikací, které galerie vydávala. Pod správou Ministerstva kultury ČR byla situace v dalších letech čím dál tím více obtížnější, která byla právě zapříčiněna snižujícím se objemem finančních prostředků, což vedlo k omezování některých důležitých funkcí pro chod galerie.

Když z blízka rozebereme a podíváme se na výsledky hospodaření a návštěvnosti, čekají nás čísla zcela odlišná, než v případě současného zřizovatele galerie.

Tabulka 2: Rozpočet a návštěvnost galerie za období 1998-2000³⁸

Rok	Rozpočet v tis. Kč	Návštěvnost
1998	12 411	158 334
1999	12 470	154 779
2000	11 849	139 650

Rozpočet v tomto období byl zhruba o 10 mil. nižší, než je nyní v roce 2016. Výše rozpočtu byla ovlivněna zejména počtem stálých zaměstnanců, tak jak je tomu i dnes. Avšak ceny jednotlivých služeb, které galerie v této době využívala, jsou dnes několikanásobně vyšší. Jde převážně o to, že galerie neprodukovala tolik výstavních

³⁸ Výroční zprávy Alšovy jihočeské galerie v Hluboké nad Vltavou z let 1998-2000, vlastní zpracování.

projektů, tudíž výdaje na propagační činnost a doprovodné programy nebyly pro rozpočet galerie takovou zátěží jako v současné době. U stanoveného rozpočtu docházelo vždy k jeho 100 % plnění a vyrovnanému hospodářskému výsledku.

Do návštěvnosti se tehdy vykazovali nejen návštěvníci, kteří navštívili výstavní prostory, ale také ti, kteří například prošli zimní zahradou Státního zámku Hluboká a zároveň navštívili atrium Státního zámku Hluboká, kde měla galerie vystavena své sbírkové předměty. Avšak tato čísla jsou pouze odhadnuta dle návštěvnosti Státního zámku Hluboká, jelikož nebylo a není i dnes možné stanovit, kolik lidí tento prostor navštíví. Dnes je analýza návštěvnosti přeci jen přesnější a relevantnější, převážně díky informačním technologiím. Můžeme posoudit v následující kapitole.

3.6 AJG pod správou Jihočeského kraje

Od 1. října 2001 je galerie příspěvkovou organizací Jihočeského kraje, vystupující v právních vztazích svým jménem a nesoucí odpovědnost z těchto vztahů plynoucích, jako samostatný právní subjekt – právnická osoba zapsaná do obchodního rejstříku.³⁹ Tuto skutečnost zřizovatel zveřejňuje do 15 dnů v Ústředním věstníku ČR.⁴⁰ Galerie se především zaměřuje na správu a uchování svých sbírek, která je podmíněna prvním moderním zákonem o muzejnictví, který v České republice platí již patnáct let, zákonem č. 122/2000 Sb., o ochraně sbírek muzejní povahy, kterým se stanovují podmínky ochrany sbírek, uchovávaných zejména v muzeích a galeriích, stanovují se podmínky a způsob evidence sbírek muzejní povahy, práva a povinnosti vlastníků sbírek muzejní povahy, upravují se veřejné prospěšné služby, vybrané veřejné služby a standardizované veřejné služby poskytované muzei a galeriemi a stanovují se podmínky jejich poskytování a sankce za porušení stanovených povinností.⁴¹

Díky podpoře Jihočeského kraje a dotačních programů Evropské unie, má galerie možnost každoročně spolupracovat s kulturními institucemi sousedících států a podílet se tak na významných projektech, které podporují přeshraniční spolupráci a navíc reprezentovat nejen Jihočeský kraj, ale i Českou republiku. Daří se též komplexně sestavovat strategické plány a koncepce na různá období, které se vždy z 99 % snaží vedení galerie naplnit. To, že se galerií v posledních letech celkem daří díky všestranné

³⁹ *Zřizovací listina* [online]. Hluboká nad Vltavou : Alšova jihočeská galerie, 2015 [cit. 2015-08-25]. Dostupné z WWW: <<http://www.ajg.cz/zrizovaci-listina/>>.

⁴⁰ VOJÍK, V. *Podnikání v kultuře a umění*. Praha, 2008, s. 23.

⁴¹ ČESKO. Zákon č. 122 ze dne 7. dubna 2000 o ochraně sbírek muzejní povahy a o změně některých dalších zákonů. In *Sbírka zákonů České republiky*. 2000, částka 36, s. 1686-1691. Dostupné z WWW: <<http://aplikace.mvcr.cz/sbirkazakonu/SearchResult.aspx?q=2000&typeLaw=zakon&What=Rok&stranka=12>>.

spolupráci, jak s Jihočeským krajem, ostatními kulturními organizacemi a především stále se zlepšujícím se stavu komunikace směrem k veřejnosti, svědčí i narůstající návštěvnost, kterou můžeme vidět v následující tabulce.

Tabulka 3: Vývoj návštěvnosti za roky 2009-2015⁴²

Rok	Návštěvnost
2009	34 403
2010	29 392
2011	34 768
2012	38 717
2013	55 592
2014	59 673
2015	60 127

Do návštěvnosti galerie jsou od počátku změny zřizovatele počítány pouze návštěvníci, kteří cíleně navštíví výstavu, či doprovodné programy na všech pobočkách galerie. Statistiky návštěvnosti jsou od roku 2001 přesné a to díky zavedení elektronického systému, ve kterém jsou vedeny veškeré akce galerie. Celkově má návštěvnost vzrůstající tendenci. Od změny zřizovatele několik let počet návštěvníků stagnoval a až kolem roku 2008 galerie zaznamenala nárůst v počtu návštěvníků a to přes třicet tisíc. Poměrně výrazný pokles byl zaznamenán v roce 2010, který byl ovlivněn personálními změnami a také nepříliš povedeným výstavním plánem.

S nástupem nového ředitele v roce 2012 začala návštěvnost stoupat. V roce 2013, kdy si galerie připomněla 60. výročí od svého založení, odstartoval projekt s názvem „*Andy Warhol - Zlatá šedesátá*“, který v galerii navštívilo přibližně 20 000 návštěvníků. V dalších letech následovaly projekty umělců s výrazným profilem v umění, a to „*Alfons Mucha v zrcadle doby*“ v roce 2014 a „*Ilja Repin a ruské umění*“ v roce 2015. I v případě těchto výstav návštěvnost dále stoupala. Současné vedení si od svého nástupu kladlo velký cíl dostat se na hranici 60 000 návštěvníků za rok. Tohoto cíle vedení dosáhlo hned po 3 letech, kdy statistika návštěvnosti ukázala 60 127 návštěvníků za rok 2015. Nyní půjde vedení převážně o to, si počet návštěvníků udržet a nadále jim zprostředkovávat zajímavé projekty a kvalitní služby této kulturní instituce.

Dílní činnosti galerie za současného zřizovatele, včetně analýzy hospodaření jsou blíže specifikovány a rozebrány v následujících kapitolách.

⁴² Výroční zpráva Alšovy jihočeské galerie v Hluboké nad Vltavou 2009-2015, vlastní zpracování.

4 Analýza vybraných činností AJG za současného zřizovatele

4.1 Řízení AJG

Strategické řízení a vypracování strategie činnosti je pro organizace základním předpokladem jejich úspěšné činnosti a existence.⁴³ Management je proces organizování, plánování, rozhodování, komunikování, motivování a kontroly, s účelem stanovit a dosáhnout cíle organizace při použití všech jeho zdrojů.⁴⁴ Touto definicí je také nastaven management galerie.

Výkonnost, je soustředění disponibilních zdrojů do těchto oblastí, kde lze očekávat výsledky a růst. Nebezpečné pro ředitele je stanovit si za cíl snadno dosažitelné výsledky, které jen málo přispějí k naplnění poslání instituce.⁴⁵ Proto je velmi důležité, aby v čele instituce stála nejen kvalifikovaná osoba znalá oboru instituce, ale i osoba s manažerskými dovednostmi, která povede svůj tým lidí a především bude komunikovat a udržovat bezproblémový vztah se zřizovatelem.

Galerie je aktuálně řízena Odborem kultury a památkové péče Krajského úřadu Jihočeského kraje. Vedení krajů vnímá nutnost podpory kulturní politiky, a proto se snaží vytvářet a využívat všechny dostupné způsoby a prostředky k tomu, aby bylo možné na krajské úrovni tvořit programové, grantové a fondové mechanismy a nástroje pro financování kulturních aktivit.⁴⁶ V čele galerie stojí její statutární zástupce v podobě ředitele. Ten je do této funkce volen Radou Jihočeského kraje a stejně tak je jí i odvoláván. Ředitel definuje směr vývoje a výkonnost instituce, kterou pak přenáší na svůj tým lidí prostřednictvím pravidelných porad vedení. Stejně tak s odpovědnými vedoucími jednotlivých úseků vede hodnotící pohovory, na základě kterých hodnotí jejich výsledky a přínos pro galerii.

Řízení na úrovni konkrétní organizace je v podstatné míře předurčováno a ovlivňováno způsobem spravování organizace zřizovatelem.⁴⁷ Vedle statutárního zástupce galerie stojí jmenovaní vedoucí, kteří vykonávají své funkce na základě organizační struktury AJG (viz obrázek 2), kterou vydává ředitel instituce.

⁴³ DUBEN, R. *Neziskový sektor v ekonomice a společnosti*. Praha, 1996, s. 127.

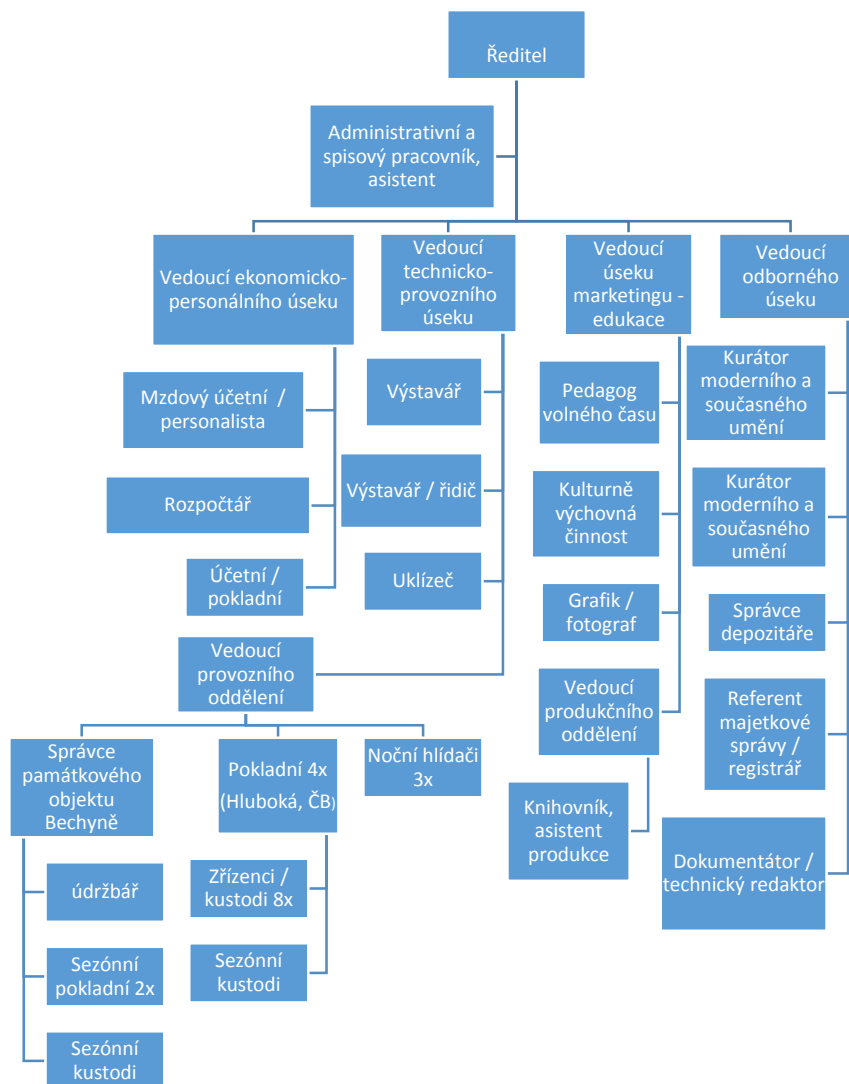
⁴⁴ SKOŘEPA, L., et al. *Řízení a manažerské dovednosti*. České Budějovice, 2007, s. 5.

⁴⁵ DRUCKER, P. F. *Řízení neziskových organizací. Praxe a principy*. Praha, 1994, s. 98.

⁴⁶ VOJÍK, V. *Podnikání v kultuře a umění*. Praha, 2008, s. 82.

⁴⁷ KESNER, L. *Marketing a management muzeí a památek*. Praha, 2005, s. 27.

Obrázek 2: Organigram AJG⁴⁸



4.1.1 Ředitelé AJG

Od politické situace v zemi se také odvíjelo, kdo bude zvolen na pozici ředitele galerie a děje se tak dodnes. Celkem se v instituci vystříдалo 7 ředitelů. Vedením nově založené galerie v jihočeském regionu, byl pověřen Bohumil Houdek, o kterém se dnes mluví jako o ředitelské legendě. Právě on se inicioval v tom, aby galerie sídlila v prostorách zámecké jízdárny Státního zámku Hluboká. Jeho angažmá v galerii započalo v roce 1953 a trvalo až do roku 1970, kdy byl z místa ředitele odvolán, jelikož byl vyloučen z tehdejší Komunistické strany Československa. Po jeho odchodu byl na pozici ředitele jmenován výtvarník Bořivoj Lauda, který tuto funkci zastával až do roku 1986. Od roku 1986 do roku 1989 byl ředitelem galerie Miloslav Kounek, kterého záhy na podzim téhož roku vystřídal Hynek Rulíšek, za jehož působení došlo ke změně

⁴⁸ Organizační řád OŘ–1/2016, platný od 1. března 2016.

řizovatele a jehož angažmá trvalo do roku 2004. Počátkem roku 2005 byl do funkce ředitele jmenován Lubomír Bednář, který na svůj post rezignoval na jaře roku 2011.

Po komplikovaném období spjatém s odchodem Lubomíra Bednáře byl pověřen vedením instituce tehdejší správce deponitáře Petr Berkovský. Toto přechodné období se protáhlo až do léta 2012. V létě roku 2012 byl vybrán Aleš Seifert, který měl již několikaletou praxi ve vedení galerie⁴⁹ a jak se do dnešního dne ukazuje, své znalosti dokázal velmi dobře zúročit. Ředitelé musí fungovat jako spojnice mezi politickými veřejnými agendami a nesmírnými společenskými a kulturními hodnotami, jež spravují.⁵⁰

4.1.2 Znaky dobře řízeného muzea podle S. E. Weila v porovnání s AJG

V této podkapitole se autorka zaměřuje na některé skutečnosti, které jsou podle Stephena Weila důležité pro správný chod muzea či galerie. Stephen Edward Weil (1928-2005), byl odborníkem v oblasti autorských práv v umění a správě muzea. Za svého profesního života působil v několika předních amerických muzeích.⁵¹ Autorka v následující tabulce porovnává Weilovy znaky s AJG na základě svých pracovních zkušeností v galerii.

Tabulka 4: Znaky S. E. Weila v porovnání s AJG⁵²

Znaky S. E. Weila	Současná situace v AJG
Jasně definované poslání a soustava sdílených dlouhodobých cílů a hodnot.	Galerie má od roku 2015 vypracovanou koncepci s jasně vytyčenými cíli do roku 2020. Poslání galerie bylo již dáno s jejím zřízením, podle kterého se vždy vedení galerie striktně řídilo a řídí.
Schopnost formulovat a sledovat také strategie, které jsou nutné pro získávání, zpracování a využití zdrojů potřebných k naplnění poslání, spolu s programy, které se k poslání vztahují a posilují jej.	Vedení galerie se denně informuje v oblasti nových způsobů získávání nejen finančních zdrojů pro zefektivnění chodu galerie, ale převážně se zajímá o pocity svých návštěvníků, na základě kterých tvoří své poslání.

⁴⁹ *Ředitel OGV v Jihlavě v letech 2005-2012* [online]. Jihlava : Oblastní galerie Vysočiny, 2005 [cit. 2016-03-28]. Dostupné z WWW: <<http://www.ogv.cz/historie-galerie-vice>>.

⁵⁰ KESNER, L. *Marketing a management muzeí a památek*. Praha, 2005, s. 264.

⁵¹ *Stephen Edward Weil. Museum Official and Legal Expert in the Arts* [online]. New York : The New York Times, 2005 [cit. 2016-03-03]. Dostupné z WWW: <http://www.nytimes.com/2005/08/15/arts/stephen-e-weil-77-museum-official-and-legal-expert-in-the-arts.html?_r=0/>.

⁵² Vlastní zpracování.

<p>Schopnost formulovat a dodržovat dlouhodobé a krátkodobé rozpočty, harmonogramy a další plány ve shodě s přijatou strategií.</p>	<p>Ekonomická činnost v galerii je zastoupena kvalifikovanými pracovníky, kteří efektivně zpracovávají rozpočty a dohlíží na jejich spravování.</p>
<p>Kompetentní, loajální, stabilní, vzájemně se respektující, motivovaný a dobře vedený personál, který je schopen pracovat relativně nezávisle na naplnění dohodnutých a všem srozumitelných cílů.</p>	<p>Galerii se za poslední roky daří produkovat zajímavé projekty, které se těší stále větší oblibě návštěvníků. Tudiž lze konstatovat, že personál galerie splňuje všechny Weilovy znaky.</p>
<p>Vhodné zázemí a v pořádku udržované budovy.</p>	<p>Galerii chybí vlastní budova v krajském městě. Stávající budovy v nájmu se těžko udržují, tudíž není možná jakákoliv přístavba či provizorní rozšíření stávajících provozů a technického zázemí.</p>
<p>Vnímavost k potřebám a přáním existujících a potenciálních patronů a trhů, odrážejících se v přístupu k programům.</p>	<p>Galerie tyto potřeby a přání zcela naplňuje, což můžeme usoudit z její návštěvnosti.</p>
<p>Udržování pozitivního veřejného obrazu, jehož prostřednictvím jsou aktivity instituce a jejího personálu vnímány jako cesta naplňování poslání a neslouží pro skryté či osobní zájmy.</p>	<p>Galerie zcela naplňuje. Nyní stále napravuje poškozený obraz AJG z let 2010-2011.</p>
<p>Systém pro implementaci všech muzejních funkcí.</p>	<p>Všechny tyto vyjmenované oblasti jsou v galerii na sebe úzce navázány a tak zajišťují její plynulý chod a rozvoj.</p>
<p>Organizační struktura, která poskytuje oporu pro výkon potřebných funkcí.</p>	<p>Organizační struktura se v galerii několik let dávala dohromady, převážně pak v souvislosti s nárůstem zaměstnanců. Nyní má již dva roky stálou podobu s přesně definovanými pozicemi.</p>

Dle výše definovaných znaků Stephena Weila v porovnání s AJG, můžeme usoudit, že galerie je v současné době poměrně dobře prosperující organizací ve svém oboru, avšak organizací stále se vyvíjející a také závislou na veřejných prostředcích, bez nichž by nemohla fungovat. Jestliže má organizace umět efektivně řešit vše od běžných provozních problémů po zásadní strategická rozhodnutí, musí mít jasně vytyčeno, kam směřuje, čeho chce v dlouhodobém horizontu dosáhnout (vize) a jaké jsou základní předpoklady pro dosažení cílů (mise).⁵³

4.2 Hospodaření AJG a její perspektivy

Galerie hospodaří s peněžními prostředky, které dostává z rozpočtu zřizovatele a také s vlastními prostředky získanými z hlavní činnosti. Dále hospodaří s prostředky svých fondů, kterými jsou:⁵⁴

- rezervní fond,
- investiční fond,
- fond odměn,
- fond kulturních a sociálních potřeb.

Dalšími zdroji jsou peněžité dary od fyzických a právnických osob, včetně peněžních prostředků ze zahraničí, čerpaných na základě dotací poskytované Evropskou unií.

Od roku 2002 se podařilo vedení galerie navýšit dotaci od zřizovatele téměř na dvojnásobek. Za navýšením rozpočtu stojí dobré hospodaření instituce a hlavně návštěvnost, která je hlavním ukazatelem pro výši dotace. Galerie získává na svůj provoz dotaci od Jihočeského kraje, v průměru za období 2001-2015 ve výši 17 418 600 Kč.⁵⁵ Tudíž se stává organizací, která je zcela financována z veřejných rozpočtů. Na krajských úřadech se v souvislosti s kulturou nachází převážně společný Odbor pro kulturu a památkovou péči, zabezpečující podporu vlastních příspěvkových organizací a jiných právních forem v oblasti kultury v rámci svých vlastních dotačních programů kraje.⁵⁶

Galerie si sestavuje interní rozpočet pro svou činnost, vytyčené cíle, řízení a hodnocení činnosti. Zahrnuje odhad příjmů a nákladů organizace, vyhledává nejvhodnější řešení pro konkrétní alokaci disponibilních zdrojů mezi jednotlivé úseky

⁵³ DOSTÁL, P., KISLINGEROVÁ, E., et al. *Ekonomika kultury. Efektivní metody a nástroje podnikání v sektoru kultury*. Praha, 2012, s. 58.

⁵⁴ REKTOŘÍK, J., et al. *Organizace neziskového sektoru. Základy ekonomiky, teorie a řízení*. Praha, 2001, s. 59.

⁵⁵ Výroční zprávy Alšovy jihočeské galerie v Hluboké nad Vltavou 2001-2015, vlastní zpracování.

⁵⁶ ŠKARABELOVÁ, S. *Neziskové organizace ve veřejných službách*. Brno, 2007, s. 114.

činnosti organizace.⁵⁷ Po jeho sestavení se vždy předkládá zřizovateli ke schválení. Mezi největší nákladové položky patří mzdové náklady. Hospodářský výsledek neziskové organizace nesmí být v žádné formě rozdělen mezi zakladatele, zaměstnance a členy orgánů organizace, ani jiným osobám, pokud není toto rozdělování součástí plnění úkolů vyplývajících z hlavní činnosti organizace.⁵⁸

Tabulka 5: Dotace a čerpání rozpočtu AJG v letech 2002-2015 (v tis. Kč)⁵⁹

Rok	Dotace od zřizovatele	Skutečný rozpočet	Náklady	Výnosy	Výsledek hospodaření
2002	11 776	11 776	12 594	12 849	255
2003	13 375	14 717	14 718	14 941	223
2004	12 413	13 736	13 737	13 820	83
2005	13 280	13 280	14 331	14 553	222
2006	15 905	17 728	17 728	17 947	219
2007	19 245	21 125	21 125	21 195	70
2008	22 705	24 508	24 508	24 546	38
2009	21 038	21 604	23 659	23 659	0
2010	18 622	19 505	23 212	23 212	0
2011	19 222	19 527	22 064	22 066	2
2012	18 940	22 000	22 000	22 000	0
2013	19 332	25 030	25 030	26 806	1 776
2014	22 122	22 654	26 268	25 600	-668
2015	22 000	-	-	-	-

Z tabulky můžeme vyčíst poměrně zajímavá čísla. Od změny zřizovatele došlo za období let 2001-2015 k nárůstu rozpočtu a to až o 100 %. Jediný rok, kdy galerie zaznamenala záporný hospodářský výsledek, byl rok 2014. Tento stav nevznikl překročením výdajů na provoz galerie, ale účetní operací snížením stavu skladových zásob a následnou likvidací neprodejného zboží (katalogy, plakáty).⁶⁰

Největšími náklady v rozpočtu galerie jsou vynaložené náklady na mzdy zaměstnanců. Otázkou však zůstává, zda v budoucnosti nebude docházet k outsourcingu funkcí a pracovních pozic, které by tolik nezatěžovali rozpočet galerie. Tato problematika se týká i ostatních regionálních kulturních příspěvkových organizací, které se stále častěji chtějí vymezit statusu sociálních projektů. Další poměrně vysoce nákladovou položkou

⁵⁷ DUBEN, R. *Neziskový sektor v ekonomice a společnosti*. Praha, 1996, s. 163.

⁵⁸ DUBEN, R. *Neziskový sektor v ekonomice a společnosti*. Praha, 1996, s. 45.

⁵⁹ Výroční zprávy Alšovy jihočeské galerie v Hluboké nad Vltavou z let 2002-2015, vlastní zpracování.

⁶⁰ HLÁVKA, R. *Výroční zpráva Alšovy jihočeské galerie v Hluboké nad Vltavou za rok 2014*. Hluboká nad Vltavou, 2015, s. 33.

jsou nájmy, které galerie musí každoročně vyplácet za budovy, ve kterých sídlí. Jde o zámeckou jízdárnu Státního zámku Hluboká, která je v gesci NPÚ České Budějovice a o Zámecký pivovar v Bechyni, který náleží Panství Bechyně s.r.o.

V současné době se k této problematice vedou jednání s danými subjekty, především pak s Panstvím Bechyně s. r. o., kdy by mělo během 2 let (po vypršení smlouvy s Panstvím Bechyně s. r. o.) dojít k přestěhování Mezinárodního keramického muzea ze Zámeckého pivovaru do jiného objektu v Bechyni, aby se tak především snížily vysoké náklady za nájmem. Vedení galerie s příslušným zřizovatelským odborem se shodlo, že již není možné nadále platit tak vysoký finanční obnos na úkor provozu pobočky, která je pro veřejnost otevřena pouze 5 měsíců v roce.

Na obrázcích níže můžeme vidět jak stávající objekt, kde galerie nyní prezentuje svou sbírku keramiky, tak budoucí nový objekt na kterém se galerie domluvila společně s městem Bechyně. V rozpočtu galerie tak dojde k efektivnímu snížení nákladů, které v minulosti dost zatěžovaly její rozpočet.

Obrázek 3: Mezinárodní muzeum keramiky v Bechyni - současnost⁶¹



⁶¹ *Mezinárodní muzeum keramiky v Bechyni* [online]. Bechyně : Alšova jihočeská galerie, 2016 [cit. 2016-03-08]. Dostupné z WWW: <<http://http://www.ajg.cz/o-galerii/mezinarodni-muzeum-keramiky-v-bechyni/>>.

Obrázek 4: Bývalý dům služeb v Novodvorské ulici v Bechyni - budoucnost⁶²



I když poměrná část veřejnosti nechápe přesun pobočky galerie z reprezentativních prostor Zámeckého pivovaru do „socialistického“ prostoru, vedení galerie pro to má své opodstatnění. V první řadě se jedná o snížení nákladů, jak již bylo zmíněno výše a také o lepší prostory pro prezentování nejen keramické sbírky, ale také jiného druhu umění jako např. grafiku či malbu. Keramická díla vznikala od roku 1966, tudíž vyhovuje i stávající podoba architektury, která je ze 70. až 80. let. Vedení galerie si od přestěhování slibuje dvojnásobnou návštěvnost a hlavně prezentování sbírek za celoročního provozu. A dále pak rozšíření edukačních projektů a doprovodných programů a taktéž vyšší zaměstnanost v Bechyni. Pokud Město Bechyně dostane dotaci na rekonstrukci prostor v objektu, kterou má přislíbenou od Jihočeského kraje, přestavba by měla začít na začátku roku 2017 s tím, že se do budoucna počítá i s venkovní rekonstrukcí celého objektu AJG.

Co se týče samotného hospodaření a hospodářského výsledku galerie, je zde snaha o udržení vyrovnané ekonomiky. Je to jeden z hlavních ukazatelů pro správný směr ve fungování galerie v následujících sezónách. AJG se snaží o vícezdrojové financování stejně jako ostatní příspěvkové organizace. Jde především o podporu vlastního rozpočtu navýšenou ziskem grantových dotací. AJG využívá grantové projekty vypsané jak Ministerstvy ČR, tak krajem či obcemi, případně velkými komerčními společnostmi. Z grantových programů vypisovaných především Ministerstvem kultury ČR se AJG

⁶² *Bechyňský dům služeb má obdiv šéfa Alšovy jihočeské galerie* [online]. Tábor : Tábořský deník, 2016 [cit. 2016-03-08]. Dostupné z WWW: <http://taborsky.denik.cz/zpravy_region/bechynsky-dum-sluzeb-ma-obdiv-sefa-alsovy-jihoceske-galerie-20160113.html>.

tradičně zaměřuje na jednoleté projekty, které podporují realizaci jednotlivých výstavních projektů, či vydání doprovodných odborných výstavních katalogů či monografií.

AJG každoročně využívá program ISO (Integrovaný systém ochrany) ze kterého čerpá peníze na zvýšení bezpečnosti instituce a zejména na restaurování movitých sbírkových předmětů. Účast institucí zřizovaných kraji v grantovém řízení pro Ministerstvo kultury ČR má podmínku a to 50 % spoluúčast na grantu z peněz žadatele. Z krajských či obecních grantů AJG využívá takové, které podporují opět jednotlivé projekty, či vydávání drobnějších publikací. Zároveň také vyhledává granty, které podporují neodbornou činnost galerie např. Galerijní noc v Českých Budějovicích apod. V posledních třech letech byla AJG úspěšná i s požadavky na grantové finance u větších komerčních společností, které podpořily buď významné výstavní projekty (BPA, ČEPS, ČEVAK aj.) či vznik studií pro investiční akce (ČEZ). Vedení galerie tyto instituce oslovovalo cíleně a vždy s pozitivním výsledkem.

4.3 Marketing AJG

Alšova jihočeská galerie disponuje poměrně kvalitně vypracovaným portfoliem v oblasti marketingu. Dlouhá léta se hledala cesta, jakými nejvhodnějšími způsoby může galerie komunikovat směrem k návštěvníkům. K tomu, aby vše fungovalo, je zapotřebí mít co nabídnout. Každá organizace, ale i AJG by měla mít produkty, které chce nabídnout zákazníkům či návštěvníkům.⁶³ Produkt kulturní instituce může mít velmi různorodou podobu a míru komplexnosti.⁶⁴ Muzeum, galerie, památkový objekt, expozice, jednotlivé exponáty, doprovodné i doplňkové služby, akce, programy, to vše můžeme v marketingu označit jako produkt.⁶⁵ Hlavními produkty AJG jsou výstavy, stálé či dlouhodobé expozice, ale také vystavení dvoj- či trojrozměrných exponátů. K tomu, aby galerie dokázala své produkty prodat správným směrem, je zapotřebí strategické plánování v oblasti marketingu, vnitřní analýza a analýza prostředí, zda smyšlený produkt dokáže zaujmout a vyvolat zájem o doprovodné programy. Každá nabídka, kterou se firma nebo organizace snaží oslovit zákazníka, je pro marketing produktem. V tomto směru je zapotřebí mít v instituci zřízenou pracovní pozici PR managementu a tým lidí, kteří se této oblasti budou věnovat.

V současné organizační struktuře AJG spadá marketing do kompetence vedoucího marketingu a edukace, který tuto funkci vykonává a zaštiťuje její oblasti. Řídí se dle

⁶³ JOHNOVÁ, R. *Arts marketing. Marketing umění a kulturního dědictví*. Praha, 2007, s. 93.

⁶⁴ KESNER, L. *Marketing a management muzeí a památek*. Praha, 2005, s. 160.

⁶⁵ JOHNOVÁ, R. *Arts marketing. Marketing umění a kulturního dědictví*. Praha, 2007, s. 23.

marketingového plánu, který koordinuje marketingové aktivity v galerii. Marketingový plán by měl obsahovat shrnutí, situační analýzu, marketingové cíle a strategie, akční plán, rozpočet a kontrolu nad realizací stanoveného plánu. Tento dokument se v galerii vydává každoročně, stejně tak jako výstavní plán. Vedoucí úseku koordinuje a dohlíží na to, aby stanovené akce termínově do sebe zapadaly a následně byly realizovány s ostatními spolupracovníky galerie.

Vedoucí úseku marketingu a edukace má pod sebou tým lidí, který řídí. On sám je řízen ředitelem galerie. Stěžejní funkcí této pozice je snad ta nejsložitější a to, aby veškerá produkce byla správně interpretována směrem k potencionálnímu návštěvníkovi. Tato pozice je pro správné fungování instituce stěžejní a proto by také měla být nedílnou součástí organizační struktury každé kulturní instituce. V AJG byla tato pozice vytvořena až v roce 2014. Před tím v organizačních strukturách žádná pozice pro výkon těchto záležitostí stanovená nebyla a spíše byla suplována jinými zaměstnanci např. tiskovou mluvčí či ředitelem.

V době, kdy AJG byla pod správou Ministerstva kultury ČR, bylo její promování pozorováno jen okrajově a to ze dvou důvodů. Jednak obsáhlejší reklama poměrně zatěžovala rozpočet a druhý z důvodů byl ten, že na reklamu nebyl brán takový zřetel jako dnes. Ale i přesto zůstala v podvědomí. Je nezbytné se neustále ptát jednotlivých účastníků trhu, co je potřeba dělat, co je třeba změnit, pokud jde o organizaci, poslání, aktivity, přístup ke spotřebitelům atd., aby neziskové organizace byly atraktivní a dostávaly potřebné impulsy pro jejich další existenci a rozvoj.⁶⁶ Nedílnou součástí marketingu v AJG je také sponzoring. Sponzoring přispívá k lepšímu vnímání firmy, buduje pozitivní image a nabízí prostor pro navazování a utužování obchodních vztahů korporátní klientely, především doprovodných eventů, které jsou součástí podpořené akce.⁶⁷

Marketing se za poslední roky v galerii výrazně zlepšil a to především díky kvalifikovaným zaměstnancům, kteří dříve nějakým způsobem přišli do kontaktu s marketingovými nástroji. K jeho rozvoji také přispěly pravidelné marketingové porady, které pořádá současný zřizovatelský odbor OKPP (Odbor kultury a památkové péče) a jeho důraz na spolupráci a společné propagování s ostatními kulturními příspěvkovými organizacemi v jihočeském regionu. Vývoj marketingu v AJG především výrazně

⁶⁶ DUBEN, R. *Neziskový sektor v ekonomice a společnosti*. Praha, 1996, s. 218.

⁶⁷ LEDVINOVÁ, J. *Profesionální fundraising. Jak se osvobodit od finanční závislosti*. Praha, 2013, s. 107.

ovlivnilo navýšení dotace od zřizovatele a finanční záštity od partnerů, kteří se na výstavních či doprovodných akcích podíleli.

Každoročně AJG vydává rozhodnutím ředitele Marketingový plán. Ten v sobě nese marketingový cíl, strategii, zvolené nástroje a rozpočet na aktuální rok. Cíl je jediný a to, přilákat do galerie co nejvyšší počet potenciálních návštěvníků. Neškodí vyprovokovat návštěvníka, aby se chtěl dozvědět další informace, protože pak přijde znovu.⁶⁸ K reklamě AJG používá několik marketingových nástrojů. Jednak se snaží komunikovat prostřednictvím audiovizuální reklamy (regionální i celostátní televize, místní a celostátní rozhlas). Tato forma reklamy je výrazně dražší než u jiných forem marketingových nástrojů a proto je spíše využívána na velké sezónní výstavní projekty. Dále pak galerie využívá velkoplošné inzeráty, plakáty a různé informativní brožury. Za poslední rok galerie zejména posílila komunikaci skrze sociální sítě (Facebook, Twitter, Instagram, Youtube kanál pro videa), které jsou hojně navštěvovány a díky kterým se dostávají informace o činnosti galerie k jiné cílové skupině návštěvníků. A o to převážně vedení galerie usiluje, vychovávat mladou generaci na cestě za poznáním umění a kulturou.

Muzea a kulturní organizace mohou využívat prakticky celé spektrum dostupných reklamních médií.⁶⁹ Rozpočet na tyto reklamní nástroje se sestavuje na základě témat, náročnosti a času plánovaných akcí. Při plánování rozpočtu se ovšem nesmí zapomenout na to, zda se jedná o dlouhodobou či krátkodobou kampaň. Cílové skupiny návštěvníků (studenti, rodiny s dětmi, senioři) jsou také jedním z faktorů, dle kterých se rozpočet řídí.

Tabulka 6: Přehled dotací na marketing od roku 2010-2015 (v tis. Kč)⁷⁰

Rok	Čerpáno z rozpočtu
2010	419
2011	715
2012	787
2013	1 274
2014	1 503
2015	1 564

Jak můžeme z tabulky shora uvedené vidět, výdaje na reklamu od roku 2010 stouply a to až čtyřnásobně. Jednak to bylo ovlivněno každoročním navyšováním cen

⁶⁸ JOHNOVÁ, R. *Arts marketing. Marketing umění a kulturního dědictví*. Praha, 2007, s. 135.

⁶⁹ KESNER, L. *Marketing a management muzeí a památek*. Praha, 2005, s. 231.

⁷⁰ Ekonomické oddělení AJG, vlastní zpracování.

za reklamní služby a také náročnějšími výstavními projekty, které vyžadovaly rozsáhlejší propagaci. Možnost čerpání vyšší částky byla také ovlivněna nástupem nového ředitele, kterému se podařilo na výstavní projekty sehnat jednorázové partnery, kteří akce zaštili finanční podporou, tudíž bylo možné na podporu marketingu vložit větší finanční obnos. Díky tomu, že galerie v posledních letech produkuje širokospektrální projekty, které zajímají veřejnost, se také zdvojnásobila návštěvnost galerie a tudíž i tržby na vstupném. Proto, aby celý tento cyklus proběhl ke vši spokojenosti, je zapotřebí mít v ruce dobrý produkt a vědět komu ho chceme prodávat.

4.4 Sbírkotvorná činnost AJG

Pro rozvoj galerie hraje důležitou roli její sbírkotvorná činnost. Ředitel AJG si jmenuje Poradní sbor pro sbírkotvornou činnost - tzv. *nákupní komisi*, kde jsou jmenovaní odborníci z celé republiky. Sbírkotvorná činnost je naplňována v galerijní činnosti buďto odkupem nebo darem. V době zřizovatelské funkce Ministerstva kultury ČR, byly poskytovány dotace do galerie za účelem nákupu předmětů kulturní hodnoty. V té době se jednalo o příspěvek cca 500 tis. Kč. Z vlastních zdrojů galerie čerpala v průměru částku kolem 200 tis. Kč. V případě, že galerie nedostala od MK ČR žádnou dotaci, musela si vystačit s vlastním rozpočtem. Když galerie přecházela pod správu Jihočeského kraje, počet sbírkových předmětů čítal 17 418 kusů. Od změny zřizovatele se počet sbírkových předmětů stále navyšoval a navyšoval se také rozpočet na nákup nových akvizic. Momentálně je alokovaná částka pro akvizice ve výši 1 mil. Kč, a pokud AJG ve svém rozpočtu ušetří v provozních prostředcích, není limitována v jejich použití. Současný zřizovatel vnímá akvizice jako důležitou složku činnosti AJG a proto se zástupci zřizovatelského odboru nákupní komise pravidelně účastní. V případě, že se v nabídce AJG ocitne významný předmět, který by obohatil velmi výrazným způsobem sbírku, zřizovatel může poskytnout mimořádnou dotaci pro jeho nákup. Toto byl případ z přelomu roku 2014-2015, kdy se sbírka AJG rozšířila o velmi zásadní dílo z 19. století - olejomalba Hippolyta Soběslava Pinkase z roku 1861 s názvem *Modlitba za oběšence*. Dílo AJG získala ze soukromého sektoru za sumu přes 2 mil. Kč.⁷¹ Současný stav sbírkových předmětů v AJG činí 20 008 ks (stav k 1. březnu 2016).

⁷¹ *Alšovka koupila za dva miliony obraz Modlitba za oběšence* [online]. České Budějovice : Českobudějovický deník, 2016 [cit. 2016-03-14]. Dostupné z WWW: <http://ceskobudejovicky.denik.cz/kultura_region/alsovka-koupila-za-dva-miliony-obraz-modlitba-za-obesence-20150305.html>.

4.5 Edukační činnost AJG

Posláním každého muzea či galerie je v dnešní době včetně jejich činností také nabídka širokého spektra vzdělávacích aktivit. Mnoho uměleckých organizací vytváří vzdělávací programy, jejichž symbolem je seznámit nezasvěcené s krásou umělecké formy.⁷² I AJG navazuje na tento novodobý celosvětový trend a nabízí celé spektrum vzdělávacích příležitostí. Především v galerii jsou možnosti takřka nevyčerpatelné. Jedná se například o umělecké vzdělání, pochopení podstaty sběratelství a zkoumání hodnot uměleckých předmětů. Výchova uměním se dnes řadí do jedné z mála disciplín, která umožňuje rozvoj kreativity a která tak dává možnost vzájemné interakce mezi dítětem, učitelem i umělcem. Podle britské definice uvedené v národním vzdělávacím plánu, je výchova uměním, případně výchova prostřednictvím umění, rozvíjením vizuální gramotnosti, vědomostí a porozumění umění, uměleckému řemeslu a designu, včetně dějin umění, našeho uměleckého dědictví a řady jiných uměleckých tradic spolu s rozvíjením schopnosti vytvářet praktické vazby mezi těmito aspekty a žákovou vlastní prací.⁷³

Na konci 70. let byla do hlavních činností AJG zapojena také edukace. V té době se jednalo o komponované pořady, které především propojovaly umění s hudbou a dávaly tak možnost pochopení určité věci v oblasti umění. AJG, jako jedné z prvních institucí se v té době podařilo vybudovat výtvarný ateliér tzv. „divadélko“, ve kterém se promítaly dokumenty z oblasti dějin umění a konaly odborné přednášky pro veřejnost. V této době nebyly zjištěny žádné statistiky, které byly cíleně zaměřeny na počet návštěvníků těchto programů.

Edukační činnost AJG v současné době zajišťuje její Lektorské centrum se dvěma stávajícími lektory a alespoň jedním lektorem externím. Lektoři s pomocí odborných pracovníků a spolupracovníků z Pedagogické a Filozofické fakulty Jihočeské univerzity v Českých Budějovicích připravují doprovodné programy k výstavám na všech pobočkách AJG. K výstavám jsou připravovány vzdělávací programy pro všechny typy škol či pracovní listy pro návštěvníky všech věkových kategorií, spojené například s tvořivou zónou přímo ve výstavách. Novinkou posledních let se v AJG stalo pořádání příměstských táborů a výtvarných kurzů pro děti, o které je čím dál větší zájem.

⁷² KAISER, M. *Strategické plánování v umění. Praktický průvodce*. Praha, 2009, s. 60.

⁷³ BRABCOVÁ, A. *Brána muzea otevřená. Průvodce na cestě muzea k lidem a lidí do muzea*. Náchod, 2003, s. 149.

S porovnáním minulých let, kdy AJG zřizovalo Ministerstvo kultury ČR, se edukační činnost AJG za současného zřizovatele (Jihočeský kraj), převážně za posledních šest let výrazně pohnula kupředu v oblasti kvality poskytování služeb návštěvníkům. Jednak je to převážně ovlivněno zvyšujícími se nároky na poskytování vzdělávacích programů, ze strany zřizovatele a také možností, čerpat na tuto činnost stále více grantů. AJG se v této době může pyšnit poměrně dobře zpracovaným portfoliem edukační činnosti, ze kterého by mohli čerpat i ostatní organizace.

To, že se edukační činnosti AJG v posledních letech daří, svědčí i návštěvnost vzdělávacích programů (viz následující tabulka).

Tabulka 7: Návštěvnost edukačních programů v letech 2009-2014⁷⁴

Rok	Počet návštěvníků
2009	2 095
2010	2 080
2011	6 465
2012	4 220
2013	5 278
2014	6 003

⁷⁴ Výroční zpráva Alšovy jihočeské galerie v Hluboké nad Vltavou z let 2009-2014, vlastní zpracování.

5 SWOT analýza AJG

SWOT analýza je výchozím krokem pro strategické plánování. Shrnuje strategicky nejdůležitější informace nebo představy o okolním prostředí a jeho vývoji a o strategických schopnostech organizace.⁷⁵ Patří k základním analýzám ve firmách i neziskových organizacích.⁷⁶

Pro sestavování SWOT analýzy galerie, vycházela autorka této práce z informací získaných na základě rozhovorů s ředitelem instituce, z Výročních zpráv galerie a převážně z vlastních zkušeností v době působení v AJG. Na základě těchto kroků byly vyhodnoceny následující výsledky:

❖ Silné stránky

- poloha poboček galerie, které jsou hojně navštěvovány tuzemskými, ale i zahraničními turisty,
- jedná se o jedinou galerijní sbírkotvornou instituci svého druhu v Jihočeském kraji,
- skýtající potenciál sbírky, která v sobě nese několik možností, jak s ní variovat a vytvářet tak bohatý kulturní program,
- kvalitní nabídka doprovodných programů se vzdělávacím charakterem,
- značka, která se stále více dostává veřejnosti do podvědomí,
- stávající vedení galerie,
- vysoká úroveň marketingové komunikace,
- tradice značky a její image,
- podpora ze strany zřizovatele v prezentování instituce,
- pořízení databázového systému pro evidenci sbírek Museion,
- dodržování Profesního etického kodexu muzeí a galerií České republiky.

AJG především těží na skutečnosti, že může svou činnost vykonávat v sídle zámecké jízdárny Státního zámku Hluboká. Tyto reprezentativní prostory přímo vybízejí k pořádání velkých výstavních projektů autorů zvučných jmen. V období hlavní sezony (duben-říjen) bývá galerie hojně navštěvována. Je zapotřebí stále inovovat služby směrem k návštěvníkům, zejména zanesením interaktivních prvků, či doprovodných a cílených programů. Nejnovější přelomovou událostí v chodu instituce, která dobře reprezentuje

⁷⁵ SLAVÍK, J. *Marketing a strategické řízení ve veřejných službách*. Praha, 2014, s. 104.

⁷⁶ JOHNOVÁ, R. *Arts marketing. Marketing umění a kulturního dědictví*. Praha, 2007, s. 185.

také vztah mezi organizací a zřizovatelem je pořízení a aplikace nového databázového systému pro evidenci sbírek Museion. Tento systém je a bude aplikován v institucích zřizovaných Jihočeským krajem na úseku kultury a AJG je první galerijní institucí v ČR, která tento systém přijala. Systém pořídil Jihočeský kraj skrze OKPP (Odbor kultury a památkové péče) pro své sbírkové instituce a stal se tak prvním krajem v ČR, který systémově přistoupil k této zásadní změně. Již nyní zde ostatní kraje zjišťují, jakým způsobem probíhá aplikace a jaké jsou výsledky. Od 90. let 20. století je v institucích využíván evidenční program Demus či Bach, který pracuje na systému Access 97, tento systém již nejenže je morálně a technicky zastaralý, je velmi složité ho vůbec do současných PC dostat, ale naprosto znemožňuje práci se sbírkou mimo instituci. Nový systém přináší několik zásadních výhod. Tou nejmarkantnější je jeho práce ve webovém prohlížeči. Tedy od chvíle připojení uživatele k internetu, může okamžitě vstoupit do databáze a pracovat s ní. Tím pádem může s databází pracovat nejen v PC, ale také v tabletech či smartphonech. Důležitá je tedy i operativnost, kdy uživatel přímo v terénu je schopen zjistit požadované informace o sbírkovém předmětu a není nucen čekat až do příjezdu do instituce. Zároveň může rovnou s kurátory či autory probrat důležité informace v místě. Dalším ze zásadních kroků je, že databáze po naplnění dokáže soustředit veškeré sbírkové předměty, které se nacházejí v jednotlivých sbírkách muzeí a galerií zřizovaných Jihočeským krajem, tím pádem mohou kurátoři poprvé v dějinách institucí „vidět“ i poklady, které skrývají jednotlivé instituce a zároveň s nimi v jednotlivých projektech pracovat. Zároveň je zřizovatel díky svým přístupům do systému informován o množství provedené práce v jednotlivých systémech daných sbírek a může kvantifikovat a hodnotit práci jednotlivých organizací.

❖ **Slabé stránky**

- chybí mateřská (základna) budova instituce,
- vysoké finanční náklady na provoz Mezinárodního keramického muzea v Bechyni na úkor návštěvnosti,
- umístění sbírek v depozitářích na hlavní budově AJG v Zámecké jízdárně,
- kritický stav v depozitářích – málo místa pro ukládání uměleckých předmětů,
- zaostalý výstavní mobiliář,
- absence zázemí pro návštěvníky knihovny a badatele sbírek,
- nepříznivé parkovací podmínky pro návštěvníky u objektů galerie,
- chybějící statistika spokojenosti návštěvníků,
- konzervativní přístup k inovačním procesům ze strany personálu,

- nedostatečná interní komunikace mezi personálem,
- loajalita personálu k vedení instituce,
- neuspokojivá spolupráce s Klubem přátel AJG,
- chybějící spolupráce např. s Univerzitou třetího věku, či oslovení starší generace „senioři“,
- nejen AJG, ale i ostatní organizace tohoto typu se stále potýkají se statutem „sociální projekt“, který cílí na vysoký počet zaměstnanců a s ním spojených nákladů na mzdy, které jsou nejvyšší rozpočtovanou položkou v rozpočtu.

Tou nejpodstatnější slabou stránkou galerie je absence vlastní budovy v jihočeské metropoli, která by poprvé byla zřízena pro její potřeby a umožnila by tak kvalitnější práci se sbírkou, její prezentaci a uložení. V minulosti se vedly jednání o této problematice, nicméně vždy se jednotliví zástupci zainteresovaných subjektů nedohodli. Co se týče statistiky spokojenosti návštěvníků, již dříve byly vytvořeny dotazníky, které byly rozmístěné na pokladnách poboček galerie, přesto návštěvníci neměli o jejich vyplnění až takový zájem. Galerii tudíž chyběla a stále chybí zpětná vazba. To, zda jsou návštěvníci spokojeni, může vedení instituce posoudit pouze z návštěvnických knih. Nevýhodou je umístění depozitářů v zámecké jízdárně. Tento prostor by měl být hlavně využíván pro prezentaci sbírek a je nepřípustné, aby v expozici starého umění byl vchod do hlavního depozitáře AJG, ve kterém dochází k časté manipulaci exponátů a ty pak následně musí být přenášeny skrze tuto expozici, což může mít negativní dopad na pocity návštěvníků a také je zde možné poškození vystavených exponátů. I o této situaci vede vedení galerie jednání se zřizovatelem, zejména o možnostech nových prostor, kde by bylo možné exponáty dlouhodobě skladovat. V současné době jsou již nějaké prostory k mání např., bývalý Dům dětí a mládeže v Netolicích, který je v majetku kraje, avšak i jeho prostory budou v budoucnu nedostačující, jelikož i ostatní sbírkotvorné instituce Jihočeského kraje jsou zcela naplněny kapacitou exponátů ve svých depozitářích. K zamyšlení pak zůstává otázka nad vytvořením centrálního depozitáře, který by byl plně situován pro umístění exponátů, především aby byl kvalitně zabezpečen a byly v něm zaručeny odpovídající klimatické podmínky, aby tak nedocházelo k poškození jednotlivých exponátů. Pro zřizovatele by toto téma mělo být velmi aktuální a měl by se zajímat jeho problematikou, jelikož chce po svých zřizovaných institucích, aby své dosavadní sbírky neustále obohacovaly o nové umělecké skvosty. I když vybudování takového depozitáře bude poněkud nákladné, již dnes existuje několik studií, které se touto problematikou zabývají a dokonce je i možnost čerpání dotačních prostředků pro

tyto účely. Mnohdy bývá slabou stránkou u takovýchto institucí nepřizpůsobování personálu k inovačním procesům. Někdy bývá velmi složité přesvědčit personál, aby využíval nových metod a procesů, které jim v převážné míře dokáží ulehčit svou pracovní agendu. Tato problematika se týká také personálu AJG, který se jen stěží chce změnám přizpůsobit, či se je spíše snaží obcházet. V konečné fázi se stejně musí adaptovat do současné doby a jít tak společně s aktuálními trendy, které především vyhledávají současní návštěvníci, a také samotné vedení galerie předpokládá od svých zaměstnanců, že v jejich zájmu bude chtít se seberealizovat, což také může přispívat k lepšímu fungování instituce a převážně k lepší komunikaci mezi kolegy. Galerii se stále nedaří efektivněji spolupracovat s Klubem přátel AJG, který v minulosti skýtal kolem 150 členů a nyní je to zhruba o 100 členů méně. A spíš, než by se počet navyšoval i nadále se snižuje. Bylo by zapotřebí vymyslet takovou koncepci, která by byla pro členy Klubu výhodná a která by hlavně byla zaměřena na vícero cílových skupin. Nadále galerii chybí oslovení cílové skupiny zaměřené na seniory, se kterými se v mnoha kulturních institucích pracuje a programy jim přizpůsobené jsou tak vysoce navštěvovány. I tento fakt ochuzuje AJG o počet návštěvníků a hlavně o zachování své tradice u této generace.

❖ **Příležitosti**

- potenciál v nově zpracovaném logu AJG,
- propojení spolupráce s regionálními školami,
- vznik zajímavých výstavních projektů z pohledu studentů,
- příprava studentů (v rámci praxe) jako potencionálních budoucích odborníků galerie,
- zájem partnerů o spolupráci s AJG (regionální a nadnárodní instituce),
- spolupráce se zahraničními kulturními institucemi a školami se zaměřením na umění,
- přestěhování keramické sbírky do nového objektu AJG v Bechyni,
- rekonstrukce Wortnerova domu v Českých Budějovicích v rámci IROP,
- kooperace na příhraničních projektech v rámci období 2014-2020,
- chybná strategie konkurence,
- potenciál navýšení návštěvnosti galerie o návštěvníky Státního zámku Hluboká,
- zprostředkování nabídky galerie cestovním kancelářím.

Velkou příležitostí galerie je stále zvyšující se zájem škol o edukační programy. Proto vedení instituce bere na tuto oblast velký zřetel a snaží se ve svých lektorech vybudovat kvalitní pracovníky v tomto oboru. Zároveň vše směřuje k vytvoření velkého

Lektorského centra, které by udávalo směr vývoje galerijních i muzejních aktivit. Velký potenciál pro galerii také skýtá spolupráce s odborným týmem jak Pedagogické fakulty, tak Filozofické fakulty Jihočeské univerzity v Českých Budějovicích na naplňování edukačních a vědeckých cílů AJG. Současná a nová navázání na spolupráci příhraničních měst (Linec, Freistadt, Pasov) s možností prezentování sbírek AJG. Již v minulosti se AJG svými díly prezentovala např. v Deutsches Hygiene Museum v Drážďanech, v Košicích aj. Svou zahraniční spolupráci navazuje také díky restaurátorským počínům, o které mají zájem například v Mnichově. Jak již bylo několikrát zmíněno, AJG se dlouhodobě snaží o získání trvalého objektu v Českých Budějovicích, který si klade za svůj prioritní cíl. Pokud by došlo k naplnění tohoto cíle, vyvstala by tak možnost dát vzniknout jedinečnému muzeu moderního umění, které v této době v jihočeském regionu není a pro něž by měla AJG dostatečné množství sbírkových předmětů a odborného potenciálu. V nejbližší době se vedení galerie chystá na rozsáhlou rekonstrukci Wortnerova domu (dále WD), na kterou bude čerpat finanční prostředky z Integrovaného regionálního operačního programu maximálně ve výši 15 mil. Kč. Uznatelné náklady 85 %, 8-9 mil. Kč, by mělo být financováno z Evropských fondů a zbývající část cca 6 mil. Kč zaplatí Jihočeský kraj. Hlavním cílem této rekonstrukce bude inovace vstupního prostoru a umožnění zpřístupnění výstavních prostor handicapovaným návštěvníkům, kteří se velmi často dotazují, zda se do výstavních prostor dostanou. Pro zaměstnance vzdělávacích programů, tak nastane možnost větší spolupráce s handicapovanými návštěvníky, kterým se právě kvůli nepřizpůsobení prostor ve WD nemohli věnovat. Příležitostí pro AJG v Hluboké nad Vltavou jsou také návštěvníci Státního zámku Hluboká, který ročně navštíví v průměru kolem 250 tis. návštěvníků. Někteří z nich galerii navštíví, ale jedná se přibližně o 1 % z celkového počtu návštěvníků zámku. V minulosti proběhly několikery jednání s kastelánem zámku o možnosti nabídky poznávacího okruhu jak zámku, tak galerie. Avšak vždy s negativním výsledkem ze strany správce zámku. V budoucích letech by se mohla situace změnit, jak doufá vedení galerie. Jelikož by měl stávajícího kastelána nahradit nový, ředitel AJG si od této změny slibuje lepší spolupráci na společných aktivitách. Vše bude odvislé od toho, zda bude chtít nové vedení zámku s galerií spolupracovat. Podobnou spolupráci galerie takto navázala se Zoologickou zahradou v Hluboké (dále ZOO), kdy návštěvníci ZOO při koupi vstupenky měli vstupné za 20 Kč. I když zájem ze stran návštěvníků ZOO nebyl tak vysoký i přesto někteří návštěvníci galerii navštívili v počtu cca několik stovek osob. Galerie je také členem Asociace cestovních kanceláří ČR, v jejichž poskytovaných

službách by měly být aktuální nabídky a možnosti navštívení AJG, což by mělo instituci přivést nové návštěvníky.

❖ **Ohrožení**

- konkurence ostatních kulturních institucí,
- omezení finančních zdrojů ze strany zřizovatele,
- vývoj regionální politiky,
- platové podmínky,
- církevní restituce,
- nepříznivé legislativní změny.

Ohrožení činnosti galerie a jejího dalšího směřování je ovlivněno hned několika faktory. Tím největším ohrožením pro galerii dle autorky představuje regionální politika a vždy tomu tak bylo. Nyní můžeme spekulovat o výsledcích krajských voleb v roce 2016, které by mohly z nějaké části zasáhnout do chodu AJG v příštích letech. Od podzimu roku 2015 řeší galerie několik žalob, týkajících se církevních restitucí. Církve se dožadují navrácení jejich dřívějšího majetku. Instituci to může ohrozit v tom směru, že se jedná o poměrně zásadní díla ve sbírce gotického umění, na kterých galerie staví svou prestiž. Nyní další postupy řeší Odbor legislativy a právních věcí Krajského úřadu Jihočeského kraje. Jedním z potenciálních ohrožení stability instituce mohou být platové podmínky pro její zaměstnance. Zaměstnanci ve veřejných službách mají omezenější finanční možnosti než v soukromém sektoru. Platové podmínky stanovuje zákoník práce a vládní nařízení, které jim sice garantují větší jistotu (jistota platby), nicméně ve srovnání se soukromým sektorem výše platu velmi silně zaostává za průměrným platem v České republice. V současné době probíhají jednání na úrovni Ministerstva kultury ČR o zvýšení platových podmínek v kultuře. Toto ohrožení přímo atakuje odliv kvalitních zaměstnanců z galerijní sféry do soukromého sektoru.

Závěr

AJG prošla od svého vzniku významnými změnami, které přispěly k lepšímu fungování této organizace a má také ambice, zařadit se mezi významné instituce, které nabízejí kromě kvalitních služeb v oblasti kultury i nadstandard v prezentaci našich společenských a kulturních hodnot za hranicemi našeho státu. Interpretace kulturního dědictví je v AJG zprostředkována nejen shromažďováním sbírek a prezentací kulturních hodnot, ale jejím cílem je také vytvářet podmínky pro pozitivní formování osobnosti jedince a celé společnosti. Výchova k umění otevírá nové možnosti v rozvoji společnosti, která

se v dnešním světě plném násilí, potýká s negativními dopady na kolektivní myšlení lidí. Cílem galerijních aktivit by tedy měl být především návrat k hodnotám. Zvláště z tohoto důvodu je důležité, aby na pozici ředitele takovýchto institucí stál odpovědný manažer a odborník na oblast, na kterou se daná instituce zaměřuje. Dle zjištění v této bakalářské práci lze konstatovat, že galerie má na vedoucích pozicích kvalifikované osoby s potenciálem pro rozvoj instituce, o čemž vypovídají i její kvalitní výsledky a výrazně vzrůstající zájem veřejnosti v posledních letech. V neposlední řadě by však vedení nemělo zapomínat na udržování velmi kvalitních vztahů s Jihočeským krajem v čele s jeho politickou reprezentací, které záleží na rozvoji kultury v jihočeském regionu.

Z hlediska vývoje hospodaření, lze konstatovat, že od roku 1993 do roku 2015 došlo k progresivnímu růstu rozpočtu galerie, markantní je to od přechodu zřizovatelských funkcí na současného zřizovatele v roce 2001. Od té doby došlo k 100 % navýšení rozpočtu a mimo rozpočet pak také probíhají další investiční akce. Především je to dáno tím, že regionální vláda Jihočeského kraje je obeznána s potřebami své zřizované instituce. Zároveň se od instituce předpokládá adekvátní výsledek, zejména v jejím prezentování se, a to nejen na regionální úrovni, ale zejména s přesahem do zahraničí. Přesto by se galerie neměla spoléhat jen na jeden zdroj příjmů, ale snažit se i o vyhledávání dalších možných zdrojů financování. Dle zjištění, jsou největšími nákladovými položkami instituce výdaje na mzdy zaměstnanců, které se pohybují kolem 10 mil. Kč za rok a také roční nájemné ve výši 2,5 mil. Kč za užívání budov (zámecká jízdárna Státního zámku Hluboká, Zámecký pivovar v Bechyni), které nejsou v majetku AJG potažmo Jihočeského kraje.

Autorka níže navrhuje následná doporučení, které vycházejí ze SWOT analýzy AJG:

- vést jednání o možnosti získání vlastní budovy, za účelem zřízení jediného muzea umění v jihočeském regionu,
- postupně renovovat výstavní fundus prostřednictvím potencionálních sponzorů, kteří by se podíleli na jednotlivých výstavách,
- ke zjištění spokojenosti návštěvníků vytvořit program (např. interaktivní kiosky), který by byl právě založen na interaktivitě tak, aby návštěvníka zaujal a pro něhož by bylo hodnocení zábavou,
- nadále efektivně spolupracovat s partnerskými institucemi,
- galerie v dnešní době disponuje mobilní aplikací QR kódů, která není až tak využita, tudíž autorka této práce doporučuje zvážení elektronických audio průvodců, které by umožňovaly několik jazykových mutací pro zahraniční návštěvníky, tak jak bývá zvykem u větších institucí tohoto typu,
- na pozice kustodů přijímat reprezentativní typy lidí, především jazykově vybavených, kteří dokáží návštěvníkovi poskytnout obecné informace k probíhajícím výstavám,
- více se zajímat o grantovou politiku a o možnostech získávání jiných finančních zdrojů,
- věnovat se fundraisingu, prostřednictvím kterého by mohla galerie čerpat finance,
- pro správné fungování instituce je zapotřebí provádět průběžné dílčí kontroly činností a hlavně napravovat nedostatky vzešlé od kontrolních orgánů,
- více využívat outsorcování poskytovaných služeb pro galerii, kdy tak dojde ke snížení nákladů na platy stálých zaměstnanců.

Autorka dále definuje hlavní pozitiva a negativa ve správě AJG, v rámci dvou zřizovatelů Ministerstva kultury ČR a Jihočeského kraje:

Ministerstvo kultury ČR

❖ Pozitiva

- správa sbírkotvorných organizací pod jedním zřizovatelem,
- metodické vedení institucí z centra zřizovatele,

❖ Negativa

- nebyl kladen příliš velký důraz na prezentaci AJG,
- nízký rozpočet, který nezaručoval optimální chod instituce,
- konzervativní instituce, která nereagovala na změny okolního prostředí,

Jihočeský kraj

❖ Pozitiva

- stabilní rostoucí rozpočet,
- těsnější sepletí se samosprávou a ostatními zřizovanými institucemi na úseku kultury (muzea, filharmonie aj.),
- důsledná kontrola řídicích a ekonomických mechanismů ze strany zřizovatele,
- koncepční práce,

❖ Negativa

- vliv a nestabilita regionální politiky.

Z výsledků komparace dvou zřizovatelů, můžeme usoudit, že galerie je více prosperující institucí za současného zřizovatele, který jí poskytuje více možností pro její rozvoj. Významnou částí, která se za současného zřizovatele vybuchovala od samého základu až na vrchol je vývoj edukační činnosti a její stále se zvyšující kvality. V budoucnosti AJG plánuje kompletní vytvoření metodického Lektorského centra, které by bylo jednoznačným lídrem v Jihočeském kraji a zároveň by přinášelo do edukačních dovedností nové trendy, které v této oblasti neustále přichází, ať už z domácího či zahraničního prostředí. Díky podpoře zřizovatele, není pro instituce v současné době až tak problematické např., pořídit drahý, funkční a přelomový software (Museion). To nejzásadnější čeká vedení nejen AJG, ale i ostatních institucí a to, přesvědčit své zaměstnance o výhodách a naprosto novém přínosu této aplikace pro jejich práci. Důsledně s ní pracovat, rozvíjet a samozřejmě kontrolovat. Jelikož není nic horšího, než mít špičkový systém, nevyužívat ho a nechat ho v instituci zastarávat.

Pro budoucí směřování galerie a to, do jaké míry bude moci splnit své plány, bude záležet na vývoji regionální politiky a podpoře z jednotlivých politických stran. AJG vždy dbala na své apolitické postavení, neboť má být platformou k prezentování veškerých možných myšlenkových a uměleckých proudů, ale nikoliv hláskou troubou politických stran. Dle autorky, je v současnosti tento postup důsledně dodržován a vedení instituce si je dobře vědomo svého postavení a zároveň jej využívá k osvětlení galerijní činnosti při podpoře požadavků pro jednotlivé rozpočtové roky.

Seznam použitých zdrojů

Literární zdroje

1. BOUKAL, P., VÁVROVÁ, H., et al. *Ekonomika a financování neziskových organizací*. Praha : Vysoká škola ekonomická v Praze, 2007. 89 s.
2. BRABCOVÁ, A. *Brána muzea otevřená. Průvodce na cestě muzea k lidem a lidí do muzea*. Náchod : JUKO, 2003. 583 s. ISBN 80-86213-28-5.
3. BURIÁNKOVÁ, M., KOMÁRKOVÁ, A., et al. *Úvod do muzejní praxe: učební texty základního kurzu Školy muzejní propedeutiky Asociace muzeí a galerií České republiky*. Vyd. 1. Praha : Asociace muzeí a galerií České republiky, 2010. 405 s. ISBN 978-80-86611-40-2.
4. DOSTÁL, P., KISLINGEROVÁ, E., et al. *Ekonomika kultury. Efektivní metody a nástroje podnikání v sektoru kultury*. Praha : Vysoká škola ekonomická v Praze, 2012. 174 s. ISBN 978-80-245-1886-2.
5. DRUCKER, P. F. *Řízení neziskových organizací. Praxe a principy*. Vyd. 1. Praha : Management Press, 1994. 184 s. ISBN 80-85603-38-1.
6. DUBEN, R. *Neziskový sektor v ekonomice a společnosti*. Vyd. 1. Praha : Codex Bohemia, 1996. 376 s. ISBN 80-85963-19-1.
7. HEŘMANOVÁ, E., CHROMÝ, P., et al. *Kulturní regiony a geografie kultury*. Praha : ASPI, a.s. 2009. 349 s. ISBN 978-80-7357-339-3.
8. JOHNOVÁ, R. *Marketing kulturního dědictví a umění. Art marketing v praxi*. Praha : Grada Publishing, 2008. 288 s. ISBN 80-86328-71-6.
9. KAISER, M. *Strategické plánování v umění. Praktický průvodce*. Praha : Institut umění, 2009. 146 s. ISBN 978-80-7008-236-2.
10. KESNER, L. *Marketing a management muzeí a památek*. Praha : Grada Publishing, 2005. 304 s. ISBN 80-247-1104-4.
11. KESNER, L. ml. *Muzeum umění v digitální době*. Praha : Národní galerie v Praze, 2000. 259 s. ISBN 80-7035-155-1.
12. LEDVINOVÁ, J. *Profesionální fundraising. Jak se osvobodit od finanční závislosti*. Praha : Akademie múzických umění v Praze, 2013. 129 s. ISBN 978-80-7331-294-7.
13. LEHMANNOVÁ, Z. *Kulturní dimenze mezinárodních vztahů*. Praha : Vysoká škola ekonomická v Praze, 1999. 137 s. ISBN 80-7079-850-5.
14. LEHMANNOVÁ, Z., et al. *Kulturní pluralita v současném světě*. Praha : Vysoká škola ekonomická v Praze, 2000. 142 s. ISBN 80-245-0073-6.

15. REKTOŘÍK, J., et al. *Organizace neziskového sektoru. Základy ekonomiky, teorie a řízení*. 1. vydání. Praha : Ekopress, 2001. 177 s. ISBN 80-86119-41-6.
16. SKOŘEPA, L., et al. *Řízení a manažerské dovednosti*. České Budějovice : VŠERS, 2007. 184 s. ISBN 978-80-86708-42-3.
17. SLAVÍK, J. *Marketing a strategické řízení ve veřejných službách*. Praha : Grada Publishing, 2014. 183 s. ISBN 978-80-247-4819-1.
18. ŠKARABELOVÁ, S., et al. *Neziskové organizace ve veřejných službách*. Brno : Masarykova univerzita v Brně, 2007. 292 s. ISBN 978-80-210-4423-4.
19. VOJÍK, V. *Podnikání v kultuře a umění*. Praha : ASPI, 2008. 183 s. ISBN 978-80-7357-402-4.

Elektronické zdroje

1. *AMG se představuje* [online]. Praha : Asociace muzeí galerií České republiky, 2015 [cit. 2015-08-04]. Dostupné z WWW: <<http://www.cz-museums.cz/web/amg/amg-se-predstavuje>>.
2. *Bechyňský dům služeb má obdiv šéfa Alšovy jihočeské galerie* [online]. Tábor : Tábořský deník, 2016 [cit. 2016-03-08]. Dostupné z WWW: <http://taborsky.denik.cz/zpravy_region/bechynsky-dum-sluzeb-ma-obdiv-sefa-alsovy-jihoceske-galerie-20160113.html>.
3. *Co je ICOM* [online]. Praha : Mezinárodní rada muzeí ICOM, 2015 [cit. 2015-08-03]. Dostupné z WWW: <<http://network.icom.museum/icom-czech/icom/co-je-icom/>>.
4. *Font: Alšova jihočeská galerie má nové logo* [online]. Praha : Kafka design, s.r.o., 2016 [cit. 2016-03-08]. Dostupné z WWW: <<http://www.font.cz/logo/alsova-jihoceska-galerie-ma-nove-logo.html>>.
5. *Mezinárodní muzeum keramiky v Bechyni* [online]. Bechyně : Alšova jihočeská galerie, 2016 [cit. 2016-03-08]. Dostupné z WWW: <<http://http://www.ajg.cz/o-galerii/mezinarodni-muzeum-keramiky-v-bechyni/>>.
6. POTŮČKOVÁ, A., JELÍNKOVÁ, D. *Historie vzniku a budování regionálních galerií* [online]. 2003 [cit. 2015-10-13]. Dostupné z WWW: <<http://www.citem.cz/promus11/HistorieRegGal.htm>>.
7. *Profesní kodex českých muzeí umění* [online]. Praha : Rada galerií České republiky, 2008 [cit. 2016-03-21]. Dostupné z WWW: <http://rgcr.cz/wp-content/uploads/2014/10/eticky_kodex.pdf>.

8. *Ředitel OGV v Jihlavě v letech 2005-2012* [online]. Jihlava : Oblastní galerie Vysočiny, 2005 [cit. 2016-03-28]. Dostupné z WWW: <<http://www.ogv.cz/historie-galerie-vice>>.
9. *Stephen Edward Weil. Museum Official and Legal Expert in the Arts* [online]. New York : The New York Times, 2005 [cit. 2016-03-03]. Dostupné z WWW: <http://www.nytimes.com/2005/08/15/arts/stephen-e-weil-77-museum-official-and-legal-expert-in-the-arts.html?_r=0/>.
10. *Zřizovací listina* [online]. Hluboká nad Vltavou : Alšova jihočeská galerie, 2015 [cit. 2015-08-25]. Dostupné z WWW: <<http://www.ajg.cz/zrizovaci-listina/>>.

Legislativní dokumenty

1. ČESKO. Zákon č. 122 ze dne 7. dubna 2000 o ochraně sbírek muzejní povahy a o změně některých dalších zákonů. In *Sbírka zákonů České republiky*. 2000, částka 36, s. 1686-1691. Dostupné z WWW: <<http://aplikace.mvcr.cz/sbirkazakonu/SearchResult.aspx?q=2000&typeLaw=zakon&What=Rok&stranka=12>>.
2. ČESKO. Zákon č. 157 ze dne 18. května 2000 o převodu některých věcí, práv a závazků z majetku České republiky do majetku krajů. In *Sbírka zákonů České republiky*. 2000, částka 49, s. 2331-2344. Dostupné z WWW: <http://aplikace.mvcr.cz/sbirkazakonu/SearchResult.aspx?q=157/2000&typeLaw=zakon&what=Cislo_zakona_smlouvy>.

Ostatní zdroje

Kromě výše uvedených zdrojů byly při zpracování bakalářské práce využity Výroční zprávy Alšovy jihočeské galerie v Hluboké nad Vltavou za roky 1998-2014 a také rozhovory vedené s Mgr. Alešem Seifertem, ředitelem Alšovy jihočeské galerie.

Seznam zkratk

AJG – Alšova jihočeská galerie v Hluboké nad Vltavou

BPA – Bohemian Promotion Agency

ČEPS – Česká přenosová soustava

ČEVAK – České vodovody a kanalizace

ČSFR – Česká a Slovenská federativní republika

ICOM – International Council of Museums

IROP – Integrovaný regionální operační program

ISO – Integrovaný ochranný systém movitého kulturního dědictví

JČK – Jihočeský kraj

MK ČR – Ministerstvo kultury České republiky

OKPP – Odbor kultury a památkové péče

UNESCO – United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization

Seznam obrázků a tabulek

Obrázek 1: Varianty loga pro jednotlivé pobočky AJG.....	21
Obrázek 2: Organigram AJG	27
Obrázek 3: Mezinárodní muzeum keramiky v Bechyni - současnost.....	32
Obrázek 4: Bývalý dům služeb v Novodvorské ulici v Bechyni - budoucnost	33
Tabulka 1: Vývoj loga AJG	20
Tabulka 2: Rozpočet a návštěvnost galerie za období 1998-2000.....	23
Tabulka 3: Vývoj návštěvnosti za roky 2009-2015	25
Tabulka 4: Znak S. E. Weila v porovnání s AJG.....	28
Tabulka 5: Dotace a čerpání rozpočtu AJG v letech 2002-2015 (v tis. Kč)	31
Tabulka 6: Přehled dotací na marketing od roku 2010-2015 (v tis. Kč).....	36
Tabulka 7: Návštěvnost edukačních programů v letech 2009-2014	39