

# KONCEPCE ROZVOJE NÁRODNÍ GALERIE V PRAZE na léta 2015 — 2020

Jiří Fajt  
generální ředitel NG



## Mise

*Národní galerie v Praze shromažďuje, eviduje, studuje, vystavuje, publikuje a zprostředkovává umělecká díla všech výtvarných oborů od antiky až po současnost.*

*Národní galerie v Praze jako nejvýznamnější sbírka výtvarných děl v České republice s více než 200letou tradicí nabízí reprezentativní přehled umění v Čechách a podstatné aspekty střeoevropského, evropského a světového uměleckého dění.*

*Národní galerie v Praze prezentuje domácím i zahraničním návštěvníkům umělecká díla ve svých budovách i mimo ně.*

## Vize

*Národní galerie v Praze stimuluje zájem o výtvarné umění a vizuální kulturu, přispívá k jejich poznání a inspiruje přemýšlení o nich na národní i mezinárodní úrovni.*

*Národní galerie v Praze vysvětluje a upevňuje význam výtvarného umění a vizuální kultury v hodnotovém systému globalizující se společnosti.*

*Národní galerie v Praze tak rozvíjí kreativní schopnosti jednotlivců a duchovně obohacuje celou společnost, čímž zdůrazňuje pozitivní vnímání kulturní rozmanitosti a pomáhá utvářet smysl pro toleranci a porozumění.*

# 1. ÚVOD

## 1.1 Východiska a poslání NG v Praze

## 1.2 Spolupráce s ostatními národními kulturními a profesními subjekty

## 1.3 Propojení a spolupráce v oblasti celospolečenských makrostruktur – aktivní kvalitní a otevřený přístup

## 1.4 Rámcová analýza současné situace

### 1.4.1 Dlouhodobá pozitivna

### 1.4.2 Řešitelná negativna

# 2. PRIORITNÍ OBLASTI KONCEPCE ROZVOJE NG 2015–2020

## 2.1 Identifikace prioritních oblastí pro období 2015 – 2020

### 2.1.1 **Kvalita a relevance činností NG**

#### 2.1.1.1 Systém zabezpečení kvality

#### 2.1.1.2 Vytvoření systému strategicky orientovaného řízení

#### 2.1.1.3 Vnější hodnocení NG

#### 2.1.1.4 Rozvoj výzkumu a vývoje

### 2.1.2 **Otevřenost a internacionalizace**

#### 2.1.2.1 Oblast vztahů k veřejnosti

#### 2.1.2.2 Internacionalizace programové nabídky a zatraktivnění služeb

### 2.1.3 **Efektivita a financování**

#### 2.1.3.1 Základní principy financování

#### 2.1.3.2 Investiční rozvoj

#### 2.1.3.3 Optimalizace prostorových podmínek

#### 2.1.3.4 Rozvoj materiálního zabezpečení a infrastruktury

#### 2.1.3.5 Další zdroje

## 2.2 Návaznost na Koncepti rozvoje z roku 2010

# 3. HLAVNÍ CÍLE A ÚKOLY KONCEPCE ROZVOJE NG A ZPŮSOBY JEJICH DOSAŽENÍ

## 3.1. Klíčové cíle pro období 2015–2020

### 3.1.1 **Cíl 1: Kvalita a tvorba uměleckých sbírek**

### 3.1.2 **Cíl 2: Evidence a ochrana sbírkových fondů**

### 3.1.3 **Cíl 3: Ochrana a revitalizace sbírkového fondu**

### 3.1.4 **Cíl 4: Specifické sbírkové fondy**

### 3.1.5 **Cíl 5A: Prezentace sbírkového fondu**

#### 3.1.5.1 Expoziční prostor v klášteře sv. Anežky České (Středověké umění v Čechách a střední Evropě)

#### 3.1.5.2 Expoziční prostor v paláci Kinských

#### 3.1.5.3 Expoziční prostor ve Šternberském paláci

#### 3.1.5.4 Expoziční prostor ve Schwarzenberském paláci

#### 3.1.5.5 Expoziční prostor v Salmovském paláci

#### 3.1.5.6 Veletržní palác

### 3.1.5B **Cíl 5B: Moderní prezentace sbírkového fondu (varianta nové budovy pro NG)**

### 3.1.6 **Cíl 6: Atraktivní výstavní program**

### 3.1.7 **Cíl 7: Věda a výzkum**

### 3.1.8 **Cíl 8: Rozvoj publikační a ediční činnosti**

### 3.1.9 **Cíl 9: Komunikace a služby pro veřejnost**

#### 3.1.9.1 Vzdělávací a lektorská činnost

#### 3.1.9.2 Obchodní činnost a pronájmy

#### 3.1.9.3 Development a fundraising

### 3.1.10 **Cíl 10: Řízení instituce a její kontrola**

#### 3.1.10.1 Personální řízení

#### 3.1.10.2 Organizace a kvalita řídicích systémů

#### 3.1.10.3 Interní normy

#### 3.1.10.4 ICT technologie

#### 3.1.10.5 Interní audit

### 3.1.11 **Cíl 11: Ekonomika a financování**

### 3.1.12 **Cíl 12: Majetek instituce (nemovitosti, movitý majetek)**

# 4. EKONOMICKÁ NÁROČNOST KONCEPCE V LETECH DLE ZDROJŮ FINANCOVÁNÍ

## 4.1 Příspěvek zřizovatele v oblasti provozní

### 4.1.2 **Mzdový limit v rámci příspěvku zakladatele**

### 4.1.3 **Investiční účelové zdroje**

### 4.1.4 **Ostatní veřejné zdroje**

### 4.1.5 **Mezinárodní zdroje: Norské fondy, EU fondy, Švýcarské fondy apod.**

## 4.2 Zdroje tvořené vlastní činností

### 4.2.1. **Tržby ze vstupného**

### 4.2.2 **Tržby z prodeje zboží a publikací**

### 4.2.3. **Tržby z nájemného**

## 4.3 Zdroje sponzorů a dárců

## 4.4 Náklady v personální oblasti

## 4.5 Náklady na externí služby a činnosti zajišťované 3. osobami

## 4.6 Shrnutí

## 4.7 Komentář k tabulce Rozpočet na základní koncepční změny, které přesahují obvyklou výši rozpočtu

### 4.7.1 **Financování základních koncepčních záměrů**

### 4.7.2 **Další tři koncepční účely financování závislé na zajištění prostředků na realizaci**

Předkládaná koncepce plní zadání profilového úkolu generálního ředitele na rok 2014 a Osnovy koncepce rozvoje muzea (galerií) předané dopisem ministra kultury ČR ze dne 14. 8. 2014. Koncepce vychází ze stavu poznání instituce v sedmém měsíci od nástupu nového managementu a respektuje zadané požadavky na formální stránku: stručnost, přehlednou strukturovanost, číslování kapitol, podkapitol a odstavců, neopakování všeobecně známých věcí.

Po schválení koncepce bude tato rozpracována do rámcového realizačního plánu s podrobným harmonogramem na nejbližší dva roky, a to v návaznosti na zajištění zdrojů pro realizaci jednotlivých částí koncepce.

## 1.1 **Východiska a poslání NG v Praze**

Jak praví zákon č. 148/1949 o Národní galerii, *Národní galerie je státní ústav, jehož úkolem je odborně shromažďovati a spravovati malířská, sochařská a grafická díla domácího i cizího umění, o nich vědecky bádati a činiti je přístupnými veřejnosti.* Ve smyslu ustanovení par. 3 zákona č. 148/1949 Sb. O Národní galerii v Praze, podléhá Národní galerie ministerstvu kultury, které plní práva a povinnosti zřizovatele v souvislosti se zákonem č. 219/2000 Sb. o majetku České republiky a jejím vystupování v právních vztazích ve znění pozdějších předpisů. Národní galerie je muzeem ve smyslu ustanovení par. 10 odst. 6 zákona 122/2000 Sb. o ochraně sbírek muzejní povahy a vyhlášky č. 275/2000 Sb., kterou se provádí zákon č. 122/2000 Sb. o ochraně sbírek muzejní povahy ve znění pozdějších předpisů.

Národní galerie v Praze je jednou z nejvýznamnějších historicky vzniklých národních pamětových institucí u nás. Její tradice sahá do roku 1796, kdy byla založena Obrazárna společnosti vlasteneckých přátel umění. V roce 1918 se Obrazárna Společnosti vlasteneckých přátel umění proměnila v ústřední uměleckou sbírku nového státu, jejího vedení se v roce 1919 ujal Vincenc Kramář, který ji proměnil v moderní, odborně spravovanou veřejnou galerii. Již tehdy Kramář požadoval postátnění Obrazárny (podařilo se realizovat zákonem v roce 1936), ale i její spojení s Moderní galerií založenou roku 1902, jejímž cílem byla podpora současného umění. Ke spojení obou institucí došlo až po Kramářově odchodu v roce 1942, tento stav byl v roce 1949 navíc stvrzen zákonem. Právě toto propojení dvou institucí s odlišnými cíli založilo situaci, která je platná dodnes, kdy NG plní funkci muzea umění a zároveň i umělecké galerie orientující se na současnou tvorbu. Takto široce formulované požadavky na chod, financování a fungování NG však nijak nebrání naplňování základního poslání NG, kterým je poskytování veřejné služby spočívající v estetické kultivaci a vzdělávání společnosti i jednotlivců. Tyto historické okolnosti lze s časovým odstupem vnímat pozitivně, neboť spojením obou institucí byly vytvořeny vhodné podmínky pro další rozvoj odborné péče o sbírkové fondy NG.

Národní galerie v Praze jako národní muzeum výtvarné kultury spravuje a představuje nejvýznamnější umělecké sbírky domácího i světového umění všech výtvarných oborů. Byla zřízena za účelem péče o tyto sbírky, jejich rozšiřování, odborného zpracovávání a prezentace prostřednictvím dlouhodobých expozic, krátkodobých výstav, publikací a nových médií a to na nejvyšších světových profesních standardech. Základním posláním NG je zprostředkovávat umělecká díla, přispívat k rozvoji jejich poznání a porozumění a stimulovat zážitek z nich. Jinými slovy NG poskytuje veřejnou službu, jejímiž základním smyslem jsou vzdělávání a kultivace: prostřednictvím svých expozic, programů a souvisejících aktivit stimuluje zájem o výtvarné umění a vizuální kulturu obecně a ozřejmuje a upevňuje jejich postavení v hodnotovém systému globalizujícího se světa, NG tak přispívá k rozvoji

tvůrčích schopností jedinců, k duchovnímu obohacování společnosti, zdůrazňuje nutnost vnímání kulturní rozmanitosti a rozvíjí smysl pro toleranci a porozumění. NG reprezentuje Českou republiku v zahraničí v oblasti kulturního dědictví a představuje tvůrčí trendy a přední osobnosti na domácí scéně v mezinárodním kontextu.

## **1.2 Spolupráce s ostatními národními kulturními a profesními subjekty**

Národní galerie v Praze bude ve sledovaném období opět plnit svoji roli vůdčí instituce svého druhu v České republice, která bude rozvíjet oboustranně výhodnou spolupráci s dalšími národními i regionálními kulturními institucemi, se kterými se bude aktivně podílet na pořádání a organizaci vlastních i koprodukčních výstavních projektů, koncepční práci při jejich přípravě a organizování tematických přednášek pro veřejnost. Bude i nadále poskytovat metodické odborné poradenství při ochraně sbírkového fondu regionálních institucí, ale též při určování uměleckých děl nebo při definování způsobů jejich restaurování apod. Díky těmto činnostem se podaří více zviditelnit práci NG v národním měřítku a tím přispět k budování prestiže nejdůležitějšího muzea umění v ČR. K nejvýznamnějším partnerským institucím NG, především na poli vědecko-výzkumných, vzdělávacích, publikačních i výstavních aktivit, bude i nadále patřit Uměleckoprůmyslové museum v Praze, Národní muzeum Praha, Moravská galerie v Brně, Galerie Rudolfinum, Centrum současného umění DOX, Muzeum umění Olomouc, Památník národního písemnictví, Národní památkový ústav, ale i krajské galerie umění (Ostrava, Cheb, Plzeň atd.), Národní archiv ČR, Archiv hl. města Prahy, z akademického prostředí Ústav dějin umění AV ČR, Univerzita Karlova, Vysoká škola uměleckoprůmyslová v Praze, Akademie výtvarných umění v Praze a další. NG zintenzivní a zprofesionalizuje již existující kontakty na lokální a regionální partnery, jako např. festival Fotograf a Cena Jindřicha Chalupeckého.

Důležitý akcent bude dán rovněž na vzájemně prospěšnou spolupráci s národními odbornými profesními organizacemi, Radou galerií ČR, Asociací muzeí a galerií ČR, Umělecko-historickou společností, Českou komorou restaurátorů či Archivní společností. Profesní organizace budou aktivně zapojeny do činnosti NG prostřednictvím svých zástupců ve vědecké radě instituce. I nadále se počítá s úzkým zapojením do odborných projektů s Národní knihovnou a dalšími oborovými knihovnami ČR při jednotné katalogizaci knihovního fondu. Na novém základě bude stavěna i spolupráce s církevními subjekty, městskými nebo privátními majiteli památkových objektů s možností prezentace v depozitářích uloženého fondu v detašovaných expozicích mimo hl. město Prahu, čímž bude instituce přispívat ke kultivaci kulturního prostředí v celé ČR.

Významný důraz bude kladen na rozšíření mezinárodní spolupráce, která se v posledních letech zúžila především na zápůjčky kmenového sbírkového fondu. Zde musí NG významně změnit strategii a akcelarovat spolupráci s prestižními mezinárodními organizacemi na rovnocenné vědecko-výzkumné bázi s cílem aktivně vystupovat při formulování výzkumných úkolů řešených mezinárodními kurátorskými týmy, jejichž výsledkem budou výstavní, ediční i restaurátorské aktivity prezentované nejen v ČR, ale i v zahraničí. Za tímto účelem budou navázány úzké kontakty s akademickými a muzejními či konzervátorskými institucemi v regionu střední Evropy, v zemích EU, USA, Japonsku nebo Číně.

Důležité bude rovněž posílení aktivit na mezinárodní muzeologické scéně v odborných platformách, jako jsou CIMAM, ICOM a IKT (International Association of Curators). Tyto aktivity přinesou lepší povědomí o NG na mezinárodní scéně

a umožní spolupráci a výměnu s předními světovými institucemi. NG chce v blízké budoucnosti vstoupit do celosvětového programu artist-in-residency, který umožňuje výměnu umělců a tvorbu uměleckých děl in-situ. Se zahraničními partnery bude NG připravovat program kurátorského vzdělávání, který pomůže zkvalitnit kurátorské schopnosti nejen týmu NG, ale i dalších národních organizací a mimo ně.

NG rovněž zintenzivní spolupráci s českými centry, které mohou pomoci při propagaci v zahraničí a rovněž s tradičními zahraničními partnery, jakými jsou Francouzský institut, Goethe institut nebo Italský institut v Praze.

## **1.3 Propojení a spolupráce v oblasti celospolečenských makrostruktur – aktivní kvalitní a otevřený přístup**

Na všech úrovních spolupráce bude NG dbát na aktivní, kvalitní, vyvážený a otevřený přístup ke svým partnerům. Vedení instituce bude intenzivně podporovat aktivity vědeckých, odborných i pomocných pracovníků instituce, bude usilovat o jejich odbornou realizaci, která posílí dobré jméno instituce, jakož i další vzdělávání svých vědeckých a odborných pracovníků, jejich aktivní účast na mezinárodních prezentacích výsledků výzkumu.

## **1.4 Rámcová analýza současné situace**

### **1.4.1 Dlouhodobá pozitiva**

Národní galerie v Praze má obrovský potenciál tradice a kontinuity, neboť patří k nejstarším veřejným sbírkám ve střední Evropě; v roce 2020 oslaví 220 let svého trvání. Sbírkové fondy NG jsou rozsáhlé, v České republice bezkonkurenční s některými silnými akcenty, které dosahují špičkové evropské úrovně (především středoevropský středověk a baroko, evropská klasická moderna a asijské umění). NG provozuje svou činnost na turisticky nejatraktivnějších místech historického území hlavního města Prahy uprostřed památkové rezervace UNESCO. NG se může opřít o poměrně silnou návštěvnickou skupinu středních vrstev s pevným a stimulace schopným zájmem o výtvarnou kulturu. NG sdílí pražskou adresu se sídly domácích i zahraničních korporací, což přináší znatelné zvýhodnění při hledání partnerů, potažmo možností mimorozpočtových finančních zdrojů. Praha jako sídlo NG je atraktivním místem na mapě světové kulturní turistiky, což samo o sobě zjednodušuje vyjednávání o výstavní spolupráci se zahraničím.

### **1.4.2 Řešitelná negativa**

Národní galerie v Praze je silně podfinancovaná v oblasti mzdových, provozních i investičních prostředků. Velmi slabá je loajalita zaměstnanců vůči instituci, zcela chybí systémové motivační a hodnotící nástroje, absence systémového řízení na bázi pravomocí a odpovědností. Řada budov NG je po dlouhá léta neudržovaných a bez pravidelné péče. NG neplní statutární úlohu paměťové instituce v oblasti dokumentace aktuálního dění na výtvarné scéně, neboť nejsou vytvořeny finanční podmínky pro tolik potřebné akvizice současného umění. Neexistuje silná a srozumitelná vizuální identita NG ani strategie vnitřní a vnější komunikace. Dislokace NG v šesti budovách neúměrně zvyšuje provozní náklady, značně komplikuje manažerské řízení a je příčinou nežádoucí vnitroinstitucionální konkurence v oblasti programové nabídky. Organizační struktura plně neodráží nároky kladené na muzea 21. století, nevyhovující a antikvovaný organizační řád z 90. let 20. století s množstvím nepřehledných změn. Nevhodná právní forma příspěvkové organizace mnohdy dokonce neumožňující hospodárné nakládání se státním majetkem.

# PRIORITNÍ OBLASTI KONCEPCE ROZVOJE NG 2015–2020



## 2.1 Identifikace prioritních oblastí pro období 2015–2020

### 2.1.1 Kvalita a relevance činností NG

#### 2.1.1.1 Systém zabezpečení kvality

Pro každou instituci je nesmírně důležité, aby kultivovala a standardizovala schopnost zpětné vazby. Jen díky těmto mechanismům a pravidelnému vyhodnocování těchto ukazatelů je instituce informována, kde jsou její silné a slabé stránky. Tyto informace může zjišťovat jak prostřednictvím hodnocení ze strany vlastních odborných pracovníků nebo členů profesních organizací, tak i setkáváním s evropskými a světovými standardy prostřednictvím mezinárodního hodnocení.

NG nemá v současné době formalizovaný systém vnitřního ani vnějšího hodnocení opřený o počitatelná data. Jedinou fungující formou sledování kvality jsou pouze zprávy o činnosti jednotlivých oddělení a jednotlivých odborných a výzkumných pracovníků, ovšem bez relevantní výstupů a s relativně nízkým počtem RIV bodů na jednoho pracovníka, která instituci řadí až za řadu menších organizací.

NG patří mezi prestižní vědecko-výzkumné instituce a je proto nezbytné, aby se výrazně změnil přístup odborných a vědeckých pracovníků k tomuto problému. V následujícím období proto NG vytvoří novou metodiku zabezpečení kvality odborných výstupů. Generální ředitel svolá setkání kurátorů, z jejichž středu bude vytvořena kurátorská rada,<sup>1</sup> jejíž úkolem bude dbát na dodržování vysokých standardů odborných výstupů na poli kurátorských, restaurátorských a lektorských aktivit. Na kvalitu tištěných výstupů bude dohlížet ediční rada, složená nejen z interních, ale rovněž z externích odborníků. NG bude usilovat o vytvoření stabilního vnitřního hodnocení odborných pracovníků s důrazem na vědecko-výzkumné aktivity jednotlivých členů kurátorského týmu. Rozvoj metodiky vnitřní evaluace vědecko-výzkumných pracovišť v kultuře a stabilizování vnitřního systému hodnocení je úkol, který doposud nebyl plně dokončen ani v rámci MK. NG ve spolupráci s ostatními odbornými institucemi se bude na tento proces v nejbližším období zaměřovat, včetně posílení provázanosti mezi jednotlivými aktéry vědecko-výzkumného procesu v rámci instituce, především mezi managementem instituce na jedné a odbornými a vědeckými pracovníky na straně druhé. S tím souvisí i zvýšení důrazu na další vzdělávání perspektivních odborných a vědeckých pracovníků ve spolupráci s akademickými institucemi, které ve svém důsledku rovněž povede ke zvýšení kvality hodnocených výstupů.

#### 2.1.1.2 Vytvoření systému strategicky orientovaného řízení

Národní galerie v Praze bude v období let 2015 - 2020 připravovat nový model strategicky orientovaného řízení, jehož základ vznikne na základě pravidelně aplikovaných SWOT analýz. Instituce musí umět pružně reagovat na změny ve financování kulturních institucí zavedením důsledného plánování činností uskutečňovaných NG a vyhodnocováním dosažených výsledků ve vztahu ke stanoveným cílům. Na základě jasně definované mise a vize přistoupí NG v krátkodobém horizontu k definování strategických cílů, kterých chce v následujícím období dosáhnout. Tyto cíle jsou definovány tak, aby odpovídaly SMART (Stimulating, Measurable, Acceptable, Realistic, Trackable) strategii celé instituce. Důležitým faktorem celé strategie je podpora kreativity jednotlivce, týmová práce, koncepční řízení a otevřenost k vnějšímu prostředí. Strategicky orientované řízení bude využívat dlouhodobé plánování s jasně definovanou

<sup>1</sup> Kurátorská rada – shromáždění kurátorů a vědeckých pracovníků Národní galerie v Praze, které bude dohlížet na kvalitu odborných výstupů jednotlivých odborných pracovníků NG, bude definovat standardy kurátorské práce. Bude se významně podílet na formování výstavní a sbírkotvorné činnosti instituce. V současné době funguje jako výstavní rada.

strategickou vizí, jasně stanovenými kompetencemi a s podporou pozitivního postoje ke změnám a přátelskému pracovnímu prostředí. Formou benchmarkingu dojde k analýze základních pracovních procesů s cílem dosažení lepších výkonů, optimalizace lidských zdrojů a zefektivnění pracovních postupů.

### 2.1.1.3 Vnější hodnocení NG

Kromě interního hodnocení kvality bude NG usilovat o pravidelnou externí evaluaci ve spolupráci s domácími, především ale zahraničními odborníky a profesními organizacemi. Toto hodnocení se bude konat jednou za šest let a bude zaměřené na jednotlivé odborné a vědecko-výzkumné složky organizace. Evaluace bude probíhat formou peer review. Za tímto účelem bude NG usilovat o vznik International Advisory Board (IAB). IAB bude poradním orgánem instituce složeným z renomovaných zahraničních odborníků pokrývajících hlavní sféry činnosti instituce, od kurátorských, přes lektorské až po restaurátorské aktivity.

### 2.1.1.4 Rozvoj výzkumu a vývoje

Výzkum a vývoj byl dlouhodobě v Národní galerii v Praze řešen živelně bez ucelené koncepce, nicméně s relativně uspokojivými výsledky v rámci menších výzkumných projektů podpořených například GA ČR nebo MK ČR (projekty NAKI). Přesto výsledky výzkumu výrazně zaostávají za průměrem podobných vědecko-výzkumných organizací, čemuž odpovídá i přidělovaná institucionální podpora výzkumu, která je mnohem nižší nežli je potenciál instituce.

Vědecko-výzkumné aktivity proto projdou výraznou proměnou. Cílem změny je vytvoření nástrojů a mechanismů, které umožní kontinuální podporu VaV projektů a zajistí dosahování dlouhodobě vysoce hodnocených výsledků. Dojde k ustanovení základních nástrojů interní podpory výzkumu a vývoje v rámci celogalerijní platformy: tou se stane vnitřní Grantová komise NG, jejímž hlavním cílem bude podpořit zkvalitnění vědecko-výzkumné činnosti financované především z DKR.

Součástí strategie rozvoje vědy a výzkumu bude i nadále řešení dlouhodobých vědecko-výzkumných záměrů (typu NAKI) a formulování projektů, které budou řešit odborné týmy složené z kurátorů a dalších odborných pracovníků instituce, ve spolupráci s doktorandy nebo studenty magisterských programů veřejných VŠ. Z těchto projektů budou jednoznačně definována hlavní témata výzkumu a vývoje v NG v horizontu následujících pěti let, které budou konkurenceschopné v mezinárodním měřítku. Podmínkou úspěšného chodu vědecko-výzkumných aktivit je získání dostatku finančních prostředků včetně specializovaných prostředků určených na vědu a výzkum ze státního rozpočtu. Stěžejní specifické cíle se týkají podpory jednotlivých vědeckých projektů, podpory z oblasti lidských zdrojů ve výzkumu a podpory významných projektů z oblasti multioborového výzkumu.

## 2.1.2 Otevřenost a internacionalizace

### 2.1.2.1 Oblast vztahů k veřejnosti

NG bude otevřená, přátelská a komunikativní instituce, pružně bude reagovat na aktuální podněty, bude nakloněná experimentům a novátorským přístupům v oblasti muzejních a prezentačních strategií. NG bude vnímat potřeby odborné veřejnosti a zpřístupňovat umělecké fondy v tištěných sbírkových katalozích, v elektronické podobě v systému podporujícím open access, knihovni a dokumentační fondy v režimu s volným přístupem a rozšířenou otevírací dobou. Nejširší veřejnosti bude nabízet přehledné, didakticky bohatě vybavené sbírkové expozice s vysokým návštěvnickým komfortem - sedací nábytek, odpočinkové zóny,

audioprůvodce pro tablety a androidy na veřejné wifi síti apod. – a přístupné pro skupiny návštěvníků se specifickými handicapem. Vnitřní a vnější komunikace NG bude využívat nového vizuálního stylu, zásadním bude důraz na využívání internetu a nových komunikačních platforem s cílem zaujmout mladou generaci.

### 2.1.2.2 Internacionalizace programové nabídky a zatraktivnění služeb

Poradní orgány generálního ředitele NG jsou složeny z mezinárodně renomovaných osobností. NG disponuje hustou sítí vazeb na zahraniční veřejné a privátní sbírkové a akademické instituce, s nimiž spolupracuje na vývoji a realizaci výstavních, publikačních a vědecko-výzkumných projektů. NG pomáhá etablovat Českou republiku podobně jako jiné národní instituce nebo významné soukromé subjekty na světové muzejní scéně jako pravidelnou destinaci mezinárodních výstavních projektů a zahraničí nabídne atraktivní program s hlavním dramaturgickým profilem v prezentaci českého, potažmo středoevropského umění v širokých internacionálních souvislostech. NG jako vědecko-výzkumná instituce spolupracuje na mezinárodních badatelských a infrastrukturních projektech.

NG vytváří ve svých budovách a přilehlých prostranstvích kultivovaný veřejný prostor s pestrou nabídkou volnočasových aktivit, gastronomických a obchodních služeb, odpovídajících a vhodně rozšiřujících hlavním profil činnosti. V zájmu zvýšení kvality poskytovaných služeb NG spolupracuje se zahraničními partnery (např. specializované knihkupectví, PR služby, audio-průvodci nové generace).

## 2.1.3 Efektivita a financování

### 2.1.3.1 Základní principy financování

Základní principy financování jsou dány zákonem č. 148/1949 Sb. o Národní galerii v Praze. Národní galerie v Praze hospodaří s finančními prostředky v souladu se zákonem č. 219/2000 Sb., o majetku České republiky, a zákonem č. 218/2000 Sb., o rozpočtových pravidlech, zákonem č. 122/2000 Sb. o ochraně sbírek muzejní povahy, ve znění pozdějších předpisů a vyhlášky ministerstva kultury č. 275/2000 Sb. stanovující provádění výše zmíněného zákona č. 122.

Vedení NG v Praze provede analýzu jednotlivých nákladových oblastí s cílem jejich optimalizace a hledání řešení dlouhodobého podfinancování provozu instituce. V této oblasti nelze do budoucna spoléhat výhradně na dotační podporu státu, ale je nutné orientovat se na vlastní obchodní činnosti a spolupráci s potenciálními partnery, kteří vytvoří zázemí pro realizaci programových a akvizičních cílů instituce.

### 2.1.3.2 Investiční rozvoj

Plánované investiční aktivity Národní galerie v Praze vychází z potřeb jejího rozvoje, které jsou definovány v klíčových cílech. Základním cílem investičního rozvoje je zkvalitnění výstavních expozic prostřednictvím revitalizace stálých sbírek tak, aby se staly přátelské pro všechny skupiny potenciálních návštěvníků s důrazem na otevřenost, interaktivitu a multidisciplinaritu.

Samostatnou kapitolou uvažování je varianta nové budovy Národní galerie v Praze. V současnosti se jedná o vizi, která musí být dále ověřována a diskutována na úrovni magistrátu hl. města Prahy, příslušných ministerstev a vlády České republiky.

### 2.1.3.3 Optimalizace prostorových podmínek

Národní galerie v Praze má v současné době příslušnost hospodařit k 6 památkově chráněným palácům v Praze, od 2014 k Československému pavilonu v Benátkách v Itálii, k depozitní hale v Lobkovicích na cizím pozemku, k rekreačnímu středisku Plavsko, Stráž nad Nežárkou a k pozemkům Brnky, Zdíby. S výjimkou nově zrekonstruovaných objektů Salmovského a Schwarzenberského paláce jsou objekty, vzhledem k podfinancování oprav a údržby, v technicky velmi zanedbaném stavu, technologie jsou za hranicí životnosti a na hranici havarijních stavů. Stav několika objektů bude vyžadovat v maximálně střednědobém období zahájit celkové rekonstrukce. Sbírkový fond NG patří v ČR k největším, nicméně často rozdílné kvality.

Národní galerie v Praze vytvoří v roce 2015 analýzu potřebnosti – nepotřebnosti všech stávajících nemovitostí, které v současné době spravuje včetně variantního nastínění řešení prostorové otázky instituce.

V případě, že bude zvolena varianta zachování současného stavu – šesti základních výstavních prostor NG, bude nutné ve sledovaném období započít s postupným zastavením degradace majetku státu (jedná se o klíčové paláce, doklady historických stavebních slohů a technik, významné národní kulturní památky umístěné v historickém jádru Prahy, které je památkami UNESCO); Stav většiny objektů vyžaduje nejdéle ve střednědobém horizontu výrazné investiční zásahy, neboť nemovitosti trpěly dlouhodobým podfinancováním údržby včetně laxního přístupu k výměně zastaralých technologií, jejichž špatná funkčnost již dnes začíná ohrožovat samotné sbírky NG (klimatizace, topení vlhkost). Nicméně i v tomto případě bude nutné řešit otázku depozitáře v Lobkovicích, kde vznikla depozitární hala v majetku NG na cizím pozemku. Chybné rozhodnutí bývalého vedení realizace podobného nesystémového řešení výstavby depozitáře bude nutné v krátkém horizontu napravit.

V případě, že bude zvolena optimalizace prostor NG v Praze včetně výstavby nového objektu pro prezentaci části sbírkového fondu, bude nutné vytvořit koncepci vytvoření nového výstavního prostoru včetně zahájení kroků k získání odpovídající parcely na její realizaci. Detailní řešení tohoto tématu bude zpracováno formou projektového řízení.

### 2.1.3.4 Rozvoj materiálního zabezpečení a infrastruktury

Základním problémem znemožňujícím intenzivní rozvoj materiálního zabezpečení a infrastruktury NG v Praze je absence strategických dokumentů, které by popisovaly základní potřeby NG v této oblasti a definovaly její rozvoj. Přestože koncepce rozvoje NG na období 2011–2015 se např. o ICT zevrubně zmiňuje, ve skutečnosti nedošlo k realizaci téměř žádných doporučených postupů, což způsobilo extrémní zastarání ICT technologií v celé instituci.

Další oblastí, kde je patrně dlouhodobé podfinancování instituce, je materiální zabezpečení výstavních aktivit. Instituce je vybavena jen velmi zastaralým, opotřebovaným výstavním mobiliářem, který je navíc naprosto nedostatečný. Zcela chybí vybavení prostor určených pro krátkodobé pronájmy, což výrazně omezuje možnosti získání finančních prostředků touto činností. Kancelářské vybavení řady pracovišť nebylo vyměněno i 40 let a je v některých případech dokonce díky použitým technologiím zdraví škodlivé. Uživatelská vozidla NG tvoří vozy s průměrným stářím 12 let, což přímo ohrožuje převážené umělecké předměty často vysoké pojistné hodnoty. Údržba a opravy se vzhledem k finančním zdrojům redukovaly na plnění zákonných revizí a kontrol zařízení a na řešení havarijních stavů, které

však byly ve výsledku výrazně nákladnější než preventivní údržba a opravy.

Ve sledovaném období proto Národní galerie v Praze vytvoří novou strategii rozvoje ICT, ve které bude důsledně dbát na zajištění aspoň základní úrovně zabezpečení ICT systémů včetně uložení a ochrany dat a jeho postupné dotváření na úroveň odpovídající významu národní instituce. V krátké době musí dojít k vybavení pracovišť odpovídajícím HW a SW, aby bylo zajištěno ukládání, správa a zabezpečení dat, správa uživatelů a aplikací, správa a rozvoj systémového HW. Nedílnou součástí této strategie musí být technologické zabezpečení ostrahy majetku NG – zejména doplnění systému CCTV na dostatečnou úroveň a obnova záznamových jednotek pro udržení funkčnosti systému, obnova části EPS (VP) a obnova přístupového systému (PK).

V následujícím období bude NG důsledně dbát na další podporu a rozvoj systémových prvků a základní infrastruktury. Bude průběžně probíhat zavádění, podpora a rozvoj aplikací pro elektronickou komunikaci se státní správou, podpora a rozvoj koncových zařízení – obměna uživatelských stanic a ostatního koncového zařízení, centralizace správy a podpory koncových uživatelů a zavádění, podpora a rozvoj specializovaných technologií na bázi IT – vznik specializovaných pracovišť se zajištěnou odbornou podporou. Důležitou oblastí je rovněž příprava infrastrukturních prostředků a konfigurace systémů pro rozšíření dálkové správy apod. Pro další období jsou stanoveny dílčí priority formulované v následujících větvích. Bude se dále rozvíjet informační a komunikační infrastruktura galerie, zejména s ohledem na strukturovanou dostupnost, zabezpečení dat a celkovou bezpečnost a spolehlivost systémů IT. NG bude průběžně inovovat a zkvalitňovat integrovaný informační systém. Bude průběžně optimalizovat počet a modernizovat koncová zařízení včetně používaného SW. Připraví lepší podmínky pro urychlení digitalizace knihovního fondu, zpřístupnění cenných tisků v digitální podobě. V souvislosti s postupným přechodem na elektronickou komunikaci bude galerie v následujícím období dále rozvíjet technické a technologické předpoklady pro implementaci a zajištění nových požadavků eGovernmentu. Nedílnou součástí podpory koncových uživatelů bude i nadále rozvíjení jejich dovedností při obsluze prostředků výpočetní techniky formou školení a seminářů. Nedílnou součástí bude i nutnost dovybavení centrálních restaurátorských a konzervátorských pracovišť.

Národní galerie v Praze ve sledovaném období bude postupně obnovovat zastaralý výstavní fondus tak, aby nedocházelo k ohrožení vystavovaného materiálu jeho nefunkčností. Dojde k urychlené výměně uživatelských vozidel galerie tak, aby bylo zamezeno pravidelnému ohrožení převážených uměleckých předmětů. V následujícím období bude též prováděna postupná obměna vybavení kancelářských prostor tak, aby byla eliminována rizika v souvislosti s hygienicky závadným mobiliářem.

### 2.1.3.5 Další zdroje

NG využívá vlastního příjmového potenciálu a dokáže být atraktivním partnerem národním a nadnárodním finančním a průmyslovým korporacím i jednotlivcům. NG vytvoří strukturovaný systém členských programů a klubových příležitostí pro mecenáše a podporovatele. NG bude zvažovat a tvořit další institucionální nástroje k posílení spolupráce s privátním sektorem s cílem zvýšení podílu mimorozpočtových prostředků na financování činnosti (např. nadace apod.).



## 2.2 Návaznost na Dlouhodobý záměr rozvoje pro období 2011–2015 z roku 2010

Koncepce rozvoje Národní galerie v Praze do roku 2020 zasláná na Ministerstvo kultury ČR v červenci 2010 (zkrigovaná verze z roku 2008) formulovala některé cíle, na něž předkládaná koncepce navazuje.

K hlavním prioritám, které přetrvávají i v následujícím období patří především tyto:

- kategorizace uměleckých děl ve vazbě na akviziční a deakviziční politiku NG s důrazem na její systémové nástroje
- reinstalaci expozic v jednotlivých palácích s cílem zvýšení návštěvnické atraktivnosti a komfortu (budování odpočinkových zón, otevřenost pro skupiny návštěvníků se specifickými handicapy)
- rehabilitace Veletržního paláce
- vyřešení problému depozitářů dislokovaných na různých místech s nedostatečnou kapacitou
- zkvalitnění systému ochrany sbírek
- vyhledávání nových grantových možností pro vědecko-výzkumnou činnost NG
- udržení vysoké kvality poskytovaných služeb muzejní pedagogiky a snaha dále tuto nabídku rozšiřovat
- zaměření se na prezentaci NG v zahraničí
- bezplatné zpřístupnění sbírkových expozic

# HLAVNÍ CÍLE A ÚKOLY KONCEPCE ROZVOJE NG A ZPŮSOBY JEJICH DOSAŽENÍ



### 3.1 Klíčové cíle pro období 2015–2020

#### 3.1.1 Cíl 1: Kvalita a tvorba uměleckých sbírek

##### (kvalita a kvantita sbírkových fondů; akviziční strategie)

###### Formulování hlavního cíle

Národní galerie v Praze spravuje umělecká díla domácího i světového umění všech výtvarných oborů. Kvalitou i rozsahem svých sbírkových fondů patří mezi přední evropská muzea umění. NG zachová a posílí stěžejní sbírkový profil v oblasti středověkého a raně renesančního umění středoevropské proveniencí, barokního umění, evropského umění přelomu 19. a 20. století, českého moderního a současného umění a asijského umění.

Národní galerie v Praze vytvoří koncepci akviziční činnosti, která výtupuje nejdůležitější konkrétní oblasti zájmu rozvoje sbírkových fondů a zajistí ve spolupráci s ministerstvem kultury dostatečné finanční zdroje k realizaci akviziční strategie, zvláště pro oblast současného umění.

###### Současný stav

**Sbírka starého umění** obsahuje kvalitní a divácky atraktivní umělecké fondy. Až na výjimky (Hans von Aachen, Roelandt Savery, Bartholomeus Spranger, Rembrandt, Rubens, van Hals, Jan Kupecký, Karel Škréta) je v ní ale nízké zastoupení velkých jmen a „ikonických“ děl světového umění, vyjma vrcholně a pozdně středověké a raně renesanční sbírky, která náleží k nejcennějším fondům svého druhu na světě (Mistr Vyšebrodského oltáře, Theodorik, Mistr Třeboňského oltáře, Mistr Litoměřického oltáře, Albrecht Dürer, Lucas Cranach st.). To zdůvodňuje nutnost zápůjček od partnerských a církevních institucí a soukromníků. Občasné akvizice byly v minulosti realizovány jen u mimořádných děl ohrožených vývozem – zájem na odkupu děl zapůjčených do NG, děl s bohemikálním kontextem a děl nahrazujících ztráty způsobené restitucemi.

**Sbírka umění 19. století** – je nejuplněnější sbírka umění 19. stol. v Čechách, obsahující i pozoruhodná solitérní díla německého, rakouského, anglického a ruského malířství, proslulá je především kolekce francouzského umění z konce 19. (součást tzv. Francouzské sbírky). Absence akvizic – zájem o díla českého realismu a sochařství 1. pol. 19. stol.

**Sbírka moderního a současného umění** – vlastní kvalitní a atraktivní kolekci českého moderního umění, součástí je i světově proslulá sbírka francouzského a španělského umění počátku 20. století (Rousseau, Matisse, Gauguin, Cézanne, Monet, Picasso, Braque ad.), velmi slabě zastoupeno zahraniční umění po 2. světové válce, nevyvážený fond současného českého umění zvláště po roce 1989. Absence soustavné akviziční politiky především pro současné umění – zájem o akvizice současného umění a pro sbírku architektury.

**Sbírka grafiky a kresby** – je nejpočetnější fond NG, kvalitní soubor středoevropské grafiky a kresby do roku 1900, hodnotný fond francouzské grafiky a kresby 19. a 20. století. Sporadické akvizice, zájem na doplnění fondu staré německé grafiky, rudolfínské a barokní kresby a grafiky, kresby a grafiky 2. pol. 20. století a současné tvorby.

**Sbírka asijského umění** patří mezi nejvýznamnější sbírky asijského umění v Evropě především díky kolekci čínské malby 1. poloviny 20. století, kvalitní sbírku japonské grafiky a lamaistického umění a rovněž kolekci asijského uměleckého řemesla. Zájem o doplnění chybějících ukázek čínské a japonské malby a rozšíření sbírek asijského užitého umění.

V současné době nemá Národní galerie žádnou moderně koncipovanou akviziční a deakviziční politiku. Nákupy děl se v posledních letech uskutečňovaly nahodile v závislosti na značně omezených finančních možnostech instituce a s ohledem na uzavřený starožitný trh v ČR. Kurátoři neměli možnost podrobněji sledovat vývoj starožitného trhu v zahraničí. Nákup současného umění neprobíhá systematicky a je odkázán takřka výhradně na dary.

###### Strategie

Jasná realistická akviziční a deakviziční politika formulována GR NG s nejužším vedením instituce, vědeckou radou NG a radou pro sbírkotvornou činnost NG.

Akviziční politika zaměřená v oblasti starých mistrů na nahrazování ztrát způsobených restitucemi, na výkup uměleckých děl zapůjčených do NG a ohrožených prodejem a mimořádných uměleckých děl s bohemikální vazbou, v oblasti moderního a současného umění na doplňování a další formování sbírky umění posledních tří až čtyř desetiletí především domácí produkce s přesahem do oblasti střední Evropy, v oblasti mimoevropského umění koncentrovaná především na doplnění nejvýznamnějších segmentů kolekce, tedy chybějících ukázek čínského malířství 20. století, asijského uměleckého řemesla a japonské malby a grafiky 17. - 20. století. Definice kritérií pro nákup a deakvizice uměleckých děl (využití děl v dlouhodobých prezentacích a stálých expozicích, nepotřebnost děl pro účely NG).

Program doplňování sbírkového fondu o nejmladší tvorbu (zmiňovaného teritoriálního ohniska zájmu) pomocí kurátorských přehlídek těchto děl s možností výhodného nákupu či získání těchto předmětů do sbírek instituce ve spolupráci s akademickými institucemi (AVU, UMPRUM, umělecké fakulty VŠ).

Důraz na vysoké zhodnocení státní umělecké sbírky a vložených finančních prostředků.

###### Nástroje pro dosažení cíle

Vytvořit funkční mezinárodně obsazenou akviziční radu (rada pro sbírkotvornou činnost), která se stane poradním orgánem generálního ředitele NG pro rozvoj sbírkových fondů. Zřízení rozpočtové kapitoly Akvizice v krátkodobém horizontu.

Jediná funkční rada pro sbírkotvornou činnost složená z domácích i zahraničních odborníků a spolupracujících s vědeckou radou NG.

Kategorizace sbírkových fondů NG jako předpoklad pro vytvoření deakviziční strategie;

finanční zdroje získané deakviziční činností vázány výhradně na akvizice.

Systematičtější využívání veřejných programů Ministerstva kultury ČR.

Možnosti mimořádných nákupů schvalovaných vládou ČR.

Sledování nabídky na antikvárním trhu v ČR i zahraničí.

Vytvoření motivačních kritérií pro potenciální donátory jak přímo uměleckých děl, tak i finančních prostředků určených k jejich zakoupení.

###### Indikátory

Počet realizovaných nákupů a deakvizic uměleckých děl.

Objem finančních prostředků získaných z veřejných zdrojů.

Objem finančních prostředků získaných z neveřejných zdrojů.

#### Termín dosažení cíle

Zpracování koncepce sbírkové činnosti organizace v souladu profilovým úkol zadáním MK ČR – VI/2015.  
Vytvoření funkční rady pro sbírkotvornou činnost NG – VI/2015.  
Vytvoření Akvizičního fondu NG – 2017-18.  
Realizace doplňování sbírkových segmentů – průběžně.

#### 3.1.2 Cíl 2: Evidence a ochrana sbírkových fondů (uložení sbírkových fondů; ochrana sbírek a objektů; katalogizace sbírkových fondů; digitalizace a zpřístupňování sbírkových fondů v elektronických médiích; fotodokumentace; metodické centrum)

##### Formulování hlavního cíle

Jedním z významných úkolů Národní galerie v Praze je ochrana sbírkových fondů, jejich evidence, pravidelná katalogizace, dokumentace a digitalizace. Cílem Národní galerie v Praze je co nejkomplexnější zpřístupnění sbírkových fondů široké veřejnosti pomocí digitálních médií. Druhým významným cílem instituce je dovybudování systému depozitářů, které by zabezpečily kvalitní uložení veškerého sbírkového fondu pokud možno na jednom místě a zároveň umožnily zčásti vytvořit systém tzv. veřejně přístupných depozitářů. Národní galerie v Praze bude nadále metodickým centrem s celorepublikovou působností zvláště pro otázky odborné správy a péče o sbírkové fondy.

##### Současný stav

Národní galerie provádí pravidelné inventarizace podle schváleného inventarizačního plánu a v rámci možností probíhá také digitalizace sbírkového fondu a jeho nová evidence. Nedochozí zatím k širšímu zpřístupňování fondů na internetu, používaný systém je morálně zastaralý a přístupná databáze není systematicky doplňovaná, zvláště schází fotografická dokumentace.

Uložení sbírkových fondů Národní galerie byla i v minulosti věnována značná pozornost. V minulém sledovaném období byly pomocí Norských fondů dovybaveny depozitáře ve Veletržním paláci, které patří k nejlépe vybaveným pracovištím u nás. V rámci Kinského paláce je uložen především papírový materiál jednak v depozitáři mimoevropského umění a dále v depozitáři grafiky a kresby. Tyto depozitáře jsou umístěny v prostorách pro ně vybudovaných především v přízemí a podkroví, ale jejich lokace nebyla koncem 90. let 20. století zvolena šťastně, neboť jde o potenciálně nejohroženější, ne vždy snadno dostupné prostory v rámci budovy. Rovněž zbývající depozitáře mimoevropského umění prozatímně umístěny do 5. patra západního křídla Veletržního paláce nejsou pro trvalé umístění sbírkových fondů vhodné. Samostatným problémem je otázka depozitáře umístěného v lokalitě Lobkovice, kde jednak vznikla hala na pronajatém pozemku, jednak je využívána starší místní infrastruktura, k depozitárním účelům naprosto nepřizpůsobená.

##### Strategie

Vytvoření týmu odborníků, který připraví finální koncepci řešení dislokace depozitárních prostor v závislosti na celkové strategii NG.

Vytvoření nové koncepce uložení sbírkových fondů za využití stávajících kapacit se snahou maximálně centralizovat uložení sbírkových fondů, což umožní zajistit nejen jejich lepší ochranu, ale rovněž i kvalitní průběžnou péči. V rámci

této strategie navrhnout vhodné sbírkové fondy a zajistit prostorové podmínky k prezentaci formou zpřístupněných depozitářů (např. sochařství 19. a 20. století).

Definice priorit v řešení redislokace depozitářů (otázka nevhodného depozitáře Lobkovice, problematických depozitářů mimoevropského umění).  
Vytvořit podmínky pro intenzivní pokračování digitalizace sbírkového fondu.  
Vytvořit program postupného zpřístupňování sbírek pomocí digitálních médií.

##### Nástroje pro dosažení cíle

Reorganizace řízení zmíněných pracovních aktivit. Propojení správy depozitárních fondů s centrální evidencí sbírek NG – posílení vazby hmotné zodpovědnosti na základní sbírkovou evidenci.  
Vytvoření systému pracovních stáží ve spolupráci s akademickou sférou.  
Analýza a průběžné vyhodnocování stávající a nově prováděné digitalizace.  
Rozvoj informačních technologií a vybavení CES.  
Realistický plán inventárních aktivit v návaznosti na plán pravidelných revizí.  
Intenzivnější zapojení metodického centra do řešení koncepce systému ochrany sbírkového fondu.

##### Indikátory

Schválená koncepce průběžné digitalizace.  
Schválená koncepce řešení depozitárních prostor NG.  
Počet digitalizovaných jednotek sbírkového fondu.  
Počet vstupu do zpřístupněné databáze v rámci webových stránek.  
Počet inventovaných jednotek v jednotlivých sbírkových fondech.  
Počet vytipovaných předmětů k restaurování.  
Úspěšná realizace přesunu sbírkových fondů z nevyhovujících do nově upravených (získaných) prostor.

##### Termín dosažení cíle

Schválení koncepce uložení sbírkových fondů – XII/2015.  
Realizace centralizace uložení sbírkových fondů – XII/2020.  
Schválení koncepce průběžné digitalizace a vytvoření harmonogramu prací – X/2015.  
Vytvoření webové aplikace k prezentaci sbírkového fondu – XII/2016.  
Zpřístupnění nejvýznamnější části sbírkového fondu v digitálním prostředí – pilotní část VI/2017.

#### 3.1.3 Cíl 3: Ochrana a revitalizace sbírkového fondu

##### Formulování hlavního cíle

Národní galerie v Praze vytvoří v tomto období jednotné restaurátorsko-konzervátorské pracoviště včetně technologické laboratoře dislokované v blízkosti komplexních centrálních depozitářů realizovaných v prostorách Veletržního paláce. Společně s Akademií výtvarných umění v Praze, Vysokou školou uměleckoprůmyslovou v Praze, Vysokou školou chemicko-technologickou v Praze, Institutem restaurování a konzervačních technik Univerzity Pardubice v Litomyšli, ale i renomovanými zahraničními oborovými pracovišti jako např. Hochschule für bildende Künste v Drážďanech vznikne Centrum pro restaurování, konzervování a umělecké technologie (CRKUT) jako odborná platforma formulující hlavní problémové okruhy teorie restaurování a její napojení na praxi. Na platformě tohoto společného pracoviště dojde k větší spolupráci NG s akademickou sférou včetně zapojení pracoviště do VaV včetně odpovídajících edičních výstupů.

### Současný stav

Národní galerie v Praze disponuje špičkovým odborným restaurátorsko-konzervátorským pracovištěm, které je rozděleno na několik detašovaných pracovišť, na kterých pracují uznávaní specialisté v oboru. Vzhledem k vyčerpání pracovníků, stavu kmenového fondu NG i nedostatečným prostorovým podmínkám kmenového pracoviště v klášteře sv. Anežky České a ve Veletržním paláci nemohla být definována pravidelná úzká spolupráce s dalšími významnými restaurátorskými pracovišti v rámci resortu i mimo něj.

### Strategie

Nový systém řízení restaurátorských aktivit.  
Vytvoření nových prostorových podmínek v rámci redislukace Veletržního paláce.  
Vybavení nového centrálního pracoviště odpovídajícími technologiemi.  
Vytvoření systému včasného vytipování nejvíce ohroženého kmenového sbírkového fondu.  
Úzká spolupráce restaurátor – kurátor v rámci příprav výstavních projektů.  
Koordinační vědecko-výzkumných aktivit s dalšími subjekty zapojenými do nově založeného Centra CRKUT.  
Důraz na zvýšení spolupráce s akademickou sférou.  
Rozvoj mezinárodní spolupráce a zapojení do nadnárodních výzkumných projektů.

### Nástroje pro dosažení cíle

Zajištění prostorových nároků pracoviště včetně jeho dovybavení.  
Vytvoření týmového prostředí v rámci nově budovaných ateliérů.  
Propojení spolupráce s akademickou sférou (AVU, VŠCHT, UPU, UMPRUM) a participace na akreditaci nových oborů.  
Rozvojové programy MK, MŠMT a OP na období 2014-2020 (budou-li relevantní).

### Indikátory

Počet restaurovaných, konzervovaných a jinak ošetřených uměleckých děl.  
Počet podepsaných smluv o spolupráci.  
Počet úspěšně řešených výzkumných projektů.  
Získané finanční prostředky v rámci spolupráce s dalšími subjekty.

### Termín dosažení cíle

Nové prostory pro centrální restaurátorská pracoviště - XII/2017.  
Vznik CRKUT - XII/2018.  
První úspěšně řešené projekty - XII/2020.

#### 3.1.4 Cíl 4: Specifické sbírkové fondy

##### Formulování hlavního cíle

Národní galerie v Praze ve sledovaném období zefektivní práci v oddělení specifických sbírkových fondů (archiv, knihovna, dokumentace).  
Vytvoří podmínky pro lepší uložení těchto fondů a zajistí jejich prostorově i vybaveností kvalitnější zpřístupnění široké veřejnosti. Zmíněná pracoviště se zapojí do celoinstitucionálních projektů VaV.

### Současný stav

Oddělení ostatních sbírkových aktivit (archiv, knihovna, dokumentace) patří k významným organizačním složkám instituce. Archiv NG je institucí zvláštního

významu, který uchovává archivní dokumenty a sbírkovou dokumentaci všech stupňů důležitosti národního archivního dědictví. Jednou z hlavních činností složky je manipulace a inventarizace fondů a sbírek, jejich ediční zpracování, a tím i postupné zpřístupňování odborné i laické veřejnosti. Ve spolupráci s fotooddělením NG probíhá dlouhodobý projekt digitalizace části vybraných fondů.

Specializovaná knihovna NG s celkovým počtem cca 1.100.00 svazků je jedním z nejdůležitějších zařízení zaměřených na uměnovědnou literaturu v ČR. Knihovna je zapojena do celostátního projektu digitalizace periodik ze svého fondu a zpřístupnění vzácných tisků (např.: digitalizace časopisu Hollar v rámci dotačního programu MK ČR VSK 7 Kramerius). Knihovna je umístěna v nevyhovujících, pro badatele nevhodných, špatně dostupných prostorách Šternberského paláce.

### Strategie

Vzájemné propojení uměnovědné, popř. institucionální dokumentace a sbírkových fondů s ohledem na charakter převahy a specifika osobních archivních fondů.  
Podpora jednotného bibliografického a biografického portálu/ů a to v rámci synergických programů všech uměnovědných institucí, zejména aplikační metody propojení s akademickým a univerzitním prostředím.  
Evaluace odborných pracovníků.  
Důraz na pracovní metodiku v rámci NAČR – dlouhodobá strategie zařazení a specifického postavení archivu NG v souladu s národním archivním dědictvím (NAD).  
Katalogizace a spolupráce biblio a biografických soustav v rámci jednotného souborného katalogu (NKČR).  
Nové prostorové a technické zabezpečení organizačních složek.

### Nástroje pro dosažení cíle

Optimalizace lidských zdrojů.  
Přejímání jednotných metodických postupů v rámci NADu a katalogizace NKČR.  
Zapojení dokumentačních pracovišť do strategie GAČR, TAČR, NAKI.  
Vytvoření vnitřního systému hodnocení.  
Výběr nejohroženějších fondů a jejich příprava.  
Pokračování v digitalizaci formou pravidelných měsíčních skenovacích dnů.  
Rozšíření datového úložiště pro naskenované publikace a digitální knihovnu.

### Indikátory

Počet zpřístupněných (fyzických jednotek) archivních dokumentů, částí či celých fondů, sbírkových depozit.  
Počet záznamů zpřístupněných v databázích s jednotnými přístupy.  
Počet digitalizovaných dokumentů archivní povahy i bibliografických a biografických citací popř. anotací.  
Počet retrokatalogizovaných záznamů.  
Počet jednotek – dokumentace edičních projektů, jako pomocný nástroj k uchování autenticity a vedoucí k zachování a konzervaci originality historického záznamu i média.  
Počet vstupů do otevřených databází.  
Vydané tiskoviny k propagaci

### Termín dosažení cíle

Přesun Knihovny do vhodnějších prostor ve Veletržním paláci – 2016 – 17.  
Jinak průběžně během celého období.

### **3.1.5 Cíl 5: Moderní prezentace sbírkového fondu (dlouhodobé sbírkové expozice a jejich dislokace; instalace výstav a doprava; vzdělávací a lektorská činnost)**

#### **3.1.5A Varianta při zachování Veletržního paláce pro výstavní využití NG**

##### Formulování hlavního cíle

Národní galerie v Praze vybuduje v tomto období moderní vzájemně se doplňující stálé expozice atraktivní pro širokou veřejnost a přátelské pro všechny skupiny potencionálních návštěvníků s důrazem na interaktivitu a multidisciplinaritu. V těchto expozicích představí na vlastním i dlouhodobě zapůjčeném materiálu dějiny střeoevropského výtvarného umění v internacionálních souvislostech.

Bude realizována revitalizace expozice barokního umění v prostorách Schwarzenberského paláce a expozice gotického a renesančního umění v klášteře sv. Anežky prezentováním českého a střeoevropského umění v širším evropském kontextu. Následně dojde k přesunu kolekce asijského umění do prostor uvolněného Šternberského paláce. V prostorách Veletržního paláce upraví stávající expozici moderního a současného umění na dvě výstavní patra.

##### Současný stav

NG v Praze provozuje v současné době šest stálých expozic v jednotlivých nemovitostech, které vznikaly postupně v různých formách a bez většího vzájemného propojení. Expozice byly otvírány postupně a řada z nich již nesplňuje vysoké standardy kladené na prezentaci uměleckého materiálu v 21. století.

##### Strategie

Nový systém řízení kurátorských aktivit s důrazem na komplexní kvalitu projektů. Komplexní péče o sbírkové fondy s cílem větší míry jejich prezentace a zpřístupnění veřejnosti. Důraz na didaktičnost, interaktivitu a vzájemnou provázanost expozic. Posílení mezioborové spolupráce. Zachování výjimečného postavení nejcennějších částí sbírkového fondu. Důraz na multidisciplinaritu pomocí spolupráce s dalšími kulturními a kulturně-historickými subjekty v ČR (VHÚ, UpM, NPÚ, Církve apod.) i v zahraničí.

##### Nástroje pro dosažení cíle

Vytvoření silného jednotného, vnitřně hierarchizovaného kurátorského týmu schopného týmové práce a formulujícího stěžejní odborná témata v rámci akviziční, prezentační politiky instituce a ochrany jí svěřeného sbírkového fondu. Výstavní projekty zpřístupňující méně známé sbírkové fondy. Zřízení pozic hostujících kurátorů. Užší propojení jednotlivých členů týmu při formulování základních forem projektové přípravy. Vytvoření vnitřního systému hodnocení. Motivační pobídky. Jednotné vstupné do všech expozic, resp. zavedení institutu doporučeného vstupného za předpokladu vykrytí finanční ztráty z mimorozpočtových zdrojů, a vstupné zdarma pro všechny do 26 let.

##### Indikátory (stejně pro všechny objekty)

Počet návštěvníků nových expozic.  
Počet ohlasů na jednotlivé nově otevřené expozice v médiích.  
Počet přihlášených skupinových návštěv a lektorských programů.  
Počet společných eventů s dalšími kulturními subjekty ČR a zahraničí v rámci nově realizovaných expozic.  
Získané finanční prostředky rozpočtové a mimorozpočtové.  
Vydané tiskoviny k propagaci expozice

##### Termín dosažení cíle

Veletržní palác - II/2016  
Schwarzenberský palác - II/2017  
Klášteř sv. Anežky - II/2018  
Šternberský palác - II/2019

#### **3.1.5A.1 Expoziční prostor v klášteře sv. Anežky České středověké umění v Čechách a střední Evropě**

##### Formulování hlavního cíle

O expozičním využití klášteře sv. Anežky České pro Národní galerii bylo rozhodnuto při rekonstrukci areálu v 70. letech 20. století. Po povodni v roce 2002, při které bylo přízemí areálu zaplaveno do výšky ca. 140 cm vodou z odpadních cest a studně, přistoupila Národní galerie k rekonstrukci spodní vodou potenciálně zranitelných míst. Na všech odpadních cestách i původní historické studni byly vybudovány zpětné automatické elektronické klapky-stavitka stejného typu jako na dalších povodňových místech Prahy (Malá Strana), aby nemohlo dojít k opakování události z roku 2002. Celý areál byl doplněn systémem velkokapacitních jímek a dieselových čerpadel, které navíc chrání areál i před přívalovými dešti. Všechny tyto úpravy se prováděly v souladu s protipovodňovým plánem Prahy 1 a protipovodňovým plánem MHMP, podle kterého je areál chráněn proti vltavské povodni na výšku 1000-leté vody. V souladu s těmito strategickými dokumenty je v současné době připravován aktualizovaný protipovodňový plán Národní galerie v Praze, který bude zahrnovat všechny základní úkony potřebné k ochraně movitého i nemovitého majetku v případě nečekané živelné události tohoto typu. Podobným způsobem mají ostatně vybudované své povodňové plány i obdobné sbírkové instituce nacházející se v záplavových územích (např. Rijksmuseum v Amsterdamu, Zwinger v Drážďanech). Vědoma si významu kulturně-historické památky klášteře sv. Anežky České požádala v posledních letech Národní galerie o finanční podporu revitalizace severovýchodního křídla klášterního areálu, a to ve vazbě na zde vystavovanou středověkou sbírku NG u tzv. Norských fondů. Tento materiál byl věcně připomínkovan a schválen příslušným odborem MK ČR, a tak doporučen k financování z těchto fondů. Žadost byla na sklonku roku 2014 pozitivně vyřízena. V současné době běží projektová příprava stavby s termínem ukončení v dubnu 2016. Financování z programu tzv. Norských fondů předpokládá spoluúčast státu, v tomto konkrétním případě se veřejný rozpočet na revitalizaci podílí částkou 7 milionů Kč, které NG získala účelově vázané od MK ČR. V přímém protikladu s touto nedávnou politikou zřizovatele NG však stojí výtka věcně příslušného ministerského Odboru ochrany movitého kulturního dědictví, muzeí a galerií (dále OMG) ke Koncepti rozvoje NG na léta 2015-2020,

kde je NG vyzývána k tomu, aby nadále nevyužívala areál kláštera pro dislokaci sbírkových souborů s ohledem na riziko povodně, které však, jak bylo výše uvedeno, bylo souborem opatření eliminováno. Sbírkové soubory NG jsou zde navíc umístěny, a to výhradně v prostorech 1. nadzemního podlaží, kde jsou zcela mimo jakékoliv riziko ohrožení, což ostatně prokázala nejen povodeň v roce 2002, tedy ještě před uváděnými technickými úpravami, kdy i přes zaplavení přízemí nedošlo k žádnému poškození sbírkových fondů. Pokud by však NG měla přistoupit na názor OMG, podle něhož klášter sv. Anežky České není možné využívat pro prezentaci sbírkových fondů, znamenalo by to hledat jiný způsob využití tohoto historicky cenného architektonického areálu, a to bez originálních uměleckých děl. Z hlediska hospodárného využívání státních prostředků bychom pak z logiky věci byli nuceni zastavit realizaci projektu revitalizace okolí kláštera sv. Anežky České, vrátit přidělené prostředky tzv. Norským fondům a zamezit i neúčelnému využívání státního příspěvku. V tomto případě by NG s největší pravděpodobností areál opustila a bylo by nutné hledat jeho jiné využití.

Vytvoření mezinárodně unikátní atraktivní expozice Středověké umění v Čechách a střední Evropě prezentující nejvýznamnější jádro sbírkového fondu Národní galerie v širokých mezinárodních souvislostech s velkým návštěvníckým potenciálem. Propojení a lepší začlenění areálu do atraktivního a doposud ne zcela objeveného charakteristického prostředí pražského Starého Města.

#### Současný stav

Klášter sv. Anežky České je užíván NG na základě Smlouvy o nájmu uzavřené mezi NG a Hl. městem Praha na období do roku 2049, a to za účelem dle par. 1 zákona 148/149 Sb., tj. odborně shromažďovat a spravovat malířská, sochařská a grafická díla domácího a cizího umění, o nich vědecky bádát a činit je přístupnými veřejnosti.

Dlouhodobě návštěvnícky úspěšná expozice středověkého a renesančního umění v klášteře sv. Anežky České vyhovuje dodnes po koncepční i prezentační stránce současným standardům evropského muzejnictví. Původně byla koncipována jako přehlídka výtvarné a uměleckořemeslné tvorby na území střední Evropy, krátce po jejím otevření v roce 2000 však došlo k přesunu některých stěžejních děl zpět do kontextu evropského umění ve Šternberském paláci. Vysoká kvalita použitých materiálů při její stavbě se pozitivně projevuje na „vládném“ stárnutí expozice, která přes svoje stáří stále vykazuje vysoké estetické hodnoty; komplikací pro budoucí využití prostoru je špatný stav technických instalací, zvláště vzduchotechniky. V poslední době se na stavu expozice negativně projevují nutné průběžné obměny exponátů vyvolané ukončením některých zápůjček z majetku římskokatolické církve. Zdánlivou nevýhodou kláštera sv. Anežky je jeho poloha v blízkosti nábřeží řeky Vltavy, nicméně po povodni v roce 2002 došlo k protipovodňové úpravě a technickému zajištění kritických míst v souladu s protipovodňovým plánem Prahy 1 a dalšími strategickými dokumenty. Navíc sbírkové expozice nejsou umístěny v povodněni potenciálně ohrožených prostorách, jak zřetelně ukázala povodeň v roce 2002, kdy spodní voda zalila přízemí areálu aniž by jakkoliv ohrozila umělecká díla umístěná výhradně v prvním nadzemním podlaží a povodeň (III. povodňový stupeň) v roce 2013, kdy se voda v celém areálu vůbec neobjevila.

#### Strategie

Začlenění zahraniční středověké produkce do stávající expozice z atraktivní celkový ráz expozic a umožní vytvořit jednu z nejvýznamnějších sbírek svého druhu na světě, doplněny budou zápůjčky z církevního i soukromého majetku, akvizice budou akcentovat mimořádná díla s historickou vazbou k českému prostředí, potažmo ke kulturnímu regionu střední a středovýchodní Evropy (např. Albrecht Altdorfer).

Oživení vnitřního dvora, jakož i zanedbaných a bohužel veřejně stále nepřístupných prostor na sever a jih od hlavního kostela sv. Salvátora.

Vybudování chráněných výstavních prostor pro rozšíření výstavních prostor v místě ambitu mužské části kláštera za předpokladu vyřešení majetkových práv a dostatečných investičních zdrojů.

Revitalizace dnešního neutěšeného hospodářského dvora u východní zdi areálu. V této souvislosti bude třeba rehabilitovat a tvarově kultivovat vstupní prostory s muzejním zázemím.

#### Nástroje pro dosažení cíle

Koncepce realizace úpravy stálé expozice.

Zajištění a kontrola protipovodňových opatření

a nově definovaný protipovodňový plán

Vytvoření silného jednotného kurátorského týmu schopného týmové práce.

Vytvoření nového informačního systému.

Zajištění atraktivního doprovodného a volnočasového programu pro celý areál.

Přehodnocení a kultivace komerčně využívaných prostor ve smyslu

silnějšího napojení na návštěvníckou skupinu NG.

#### Indikátory (pro všechny expozice stejné)

Počet návštěvníků nových expozic.

Počet ohlasů na jednotlivé nově otevřené expozice v médiích.

Počet přihlášených skupinových návštěv a lektorských programů.

Počet společných eventů propojených s dalšími kulturními subjekty ČR a zahraničí v rámci nově realizovaných expozic.

Získané finanční prostředky.

Vydané tiskoviny k propagaci expozice

#### Termín dosažení cíle

Studie využitelnosti AK – léto 2015

Scénář nové expozice – III/2017

Architektonické řešení nové expozice – IX/2017

Realizace expozice X/2017 – II/2018

Otevření nové expozice – jaro 2018

#### 3.1.5A.2 Expoziční prostor v paláci Kinských

##### Formulování hlavního cíle

Vytvoření prostoru pro atraktivní krátkodobé výstavní projekty s odpovídajícím klimatickým zabezpečením v naprostém srdci města. Začlenění rokokového paláce do pulsujícího centra metropole vytvořením podmínek pro odpovídající odpočinkové aktivity jako doplňkové zázemí centrální budovy instituce.

### Současný stav

Dlouhodobá expozice ve dvou patrech paláce Kinských (horní patro ve spolupráci s Národním muzeem Praha) je dramaturgicky problematické řešení – na centrální adrese NG v rokokovém šlechtickém paláci uprostřed historického centra hlavního města Prahy se nestala návštěvníkům magnetem také díky dlouhodobému nekoncepčnímu uzavření brzy po jejím otevření; drobné oživení zájmu přináší v poslední době intervence současného umění. Aby bylo dosaženo potřebných klimatických podmínek v této stálé expozici došlo k nutnému zatemnění oken v hlavní palácové fasádě obracející se do Staroměstského náměstí, což propůjčilo budově spící výraz neobydleného objektu.

### Strategie

Příprava projektu nového využití objektu včetně rekultivace a revitalizace veřejných a komerčně využívaných prostor.  
Příprava prostor ve 2. patře pro krátkodobé výstavní projekty.  
Přehodnocení dlouhodobých nájemních smluv v souvislosti s postupným oživováním a rekultivací paláce.  
Zajištění i interiérové nasvícení oken v hlavní fasádě, aby palác nadále nepůsobil setmělou fasádou a osazení specifických prostorových prvků posilujících značku NG.  
Palác se stane důstojným a živým hlavním sídlem Národní galerie.

### Nástroje pro dosažení cíle

Koncepce využitelnosti paláce Kinských.  
Protipovodňový plán NG.  
Dlouhodobý výstavní plán krátkodobých expozic projednaný vědeckou radou NG.  
Přesun expozice mimoevropského umění do nové lokace ve dvou časových etapách (nejdříve 2. patro, posléze 1. patro).  
Zatraktivnění fasády a vstupu do paláce (nasvícení oken, architektonické úpravy vstupu), silnější zapojení paláce do veřejného prostoru Staroměstského náměstí.  
Zatraktivnění a zefektivnění komerčního využívání v přízemí paláce Kinských (s profilovými činnostmi NG silněji korespondující obchodní využití a gastroservis).

### Indikátory

Počet návštěvníků v krátkodobých výstavách.  
Počet ohlasů na jednotlivé nově otevřené krátkodobé výstavní projekty v médiích.  
Počet přihlášených skupinových návštěv a lektorských programů.  
Počet společných eventů propojených s dalšími kulturními subjekty ČR a zahraničí.  
Získané finanční prostředky.  
Vydané tiskoviny k propagaci expozice

### Termín dosažení cíle

Studie využitelnosti PK - VII/2015  
Úprava sálů ve 2. patře pro krátkodobé výstavy – V – VII/2015  
Vystěhování expozice asijského umění v 1. patře – X/2018  
Úprava sálů v 1. patře na krátkodobé výstavní projekty – VI/2019  
Úprava prostor ve 2. patře k veřejnému využití (konferenční zázemí) a reprezentačním účelům (zázemí pro činnost klubu mecenášů NG ad.) – VI/2019

### 3.1.5A.3 Expoziční prostor ve Šternberském paláci

#### Formulování hlavního cíle

Šternberský palác s dochovaným autentickým orientálním salónekem se stane sídlem sbírkové prezentace mimoevropského umění, jejíž mimořádně silná asijská část (po případném doplnění ze sbírek Národního muzea Praha) je předpokladem vzniku evropsky ojedinělé expozice, jejímž cílem bude kontextualizace vztahů mezi Evropou a Asií, historie sběratelství, recepce asijských vlivů v kontextu evropské kultury. Navíc výstavní propojení sbírek NG se sbírkami Národního muzea může výrazně zatraktivnit expoziční řešení při výrazném snížení ekonomických nákladů, které by přineslo výstavní využití fondů v paralelních expozicích NG a NM.

#### Současný stav

Expozice tzv. evropského umění ve Šternberském paláci je výsledkem dosavadního, z mnoha ohledů přežitého konceptu postaveného na oddělování českého a evropského kulturního prostoru, tj. výtvarné produkce v Čechách a zbytku Evropy. Tento pohled neumožňuje tematizovat historicky vzniklé vazby v lokálním prostředí (Rubensovy obrazy vytvořené pro malostranský klášterní kostel sv. Tomáše atd.) a nestaví umění v Čechách do tolik žádoucího mezinárodního kontextu. V návštěvnícky nepřívětivě odlehlem přízemí paláce je tak např. prezentována atraktivní tvorba německé renesance, 1. patro otevírá antické umění následováno středověkou italskou a nizozemskou tvorbou, doplněnou ruským ikonopisectvím. Ve druhém patře je představen silný fond frankovlámského umění společně s italskými barokními mistry, jedná místnost je nekoncepčně vyčleněna zahraničnímu umění 19. století.

Bohužel ani po drobnějších úpravách sbírková expozice ve Šternberském paláci prezentačně neodpovídá evropským standardům, limitujícím faktorem je vedle nepominutelných koncepčních otázek rovněž absence vzduchotechniky a bezbariérového přístupu do objektu.

#### Strategie

Uvolnění atraktivních expozičních prostor, které nyní zaujímá knihovna NG.  
Přesun knihovny NG z limitujících prostor do nově upravených prostor ve Veletržním paláci.  
Vytvoření bezbariérového přístupu.  
Přesun exponátů ze stávající sbírkové expozice do prostor kláštera sv. Anežky České (středověk a raná renesance), do Schwarzenberského (renesance a baroko) a Salmovského paláce (19. století).

#### Nástroje pro dosažení cíle

Vytvoření podmínek pro přesun knihovního fondu z prostor paláce.  
Získání dotace pro vybudování bezbariérového přístupu do horních pater.  
Vytvoření memoranda o spolupráci mezi Národní galerií v Praze a Národním muzeem.  
Společný realizační kurátorský tým se zahraniční účastí.

#### Indikátory (pro všechny expozice stejné)

Počet návštěvníků nových expozic.  
Počet ohlasů na jednotlivé nově otevřené expozice v médiích.  
Počet přihlášených skupinových návštěv a lektorských programů.  
Počet společných eventů propojených s dalšími kulturními subjekty

ČR a zahraničí v rámci nově realizovaných expozic.  
Získané finanční prostředky.  
Vydané tiskoviny k propagaci expozice

#### Termín dosažení cíle

Realizace přesunu knihovny – nejpozději VI/2016  
Realizace bezbariérového vstupu – 2017/2018  
Scénář nové expozice – III/2018  
Architektonické řešení nové expozice – IX/2018  
Realizace expozice X/2018 – II/2019  
Zahájení nové sbírkové expozice – jaro 2019

### 3.1.5A.4 Expoziční prostor ve Schwarzenberském paláci

#### Formulování hlavního cíle

Schwarzenberský palác se stane sídlem sbírkové prezentace českého a evropského manýristického a barokního umění. Nová expozice bude řešena v prostorách tří galerijních pater s tematickou, věcnou i didaktickou vazbou k expozicím uměleckého řemesla v suterénu a historické zbrojnice v podkroví. V přízemí budou prostory pro krátkodobé výstavy menšího formátu. Exteriérové prostory (nádvoří, terasa) budou odpočinkovou zónou s výrazným podílem zeleně.

#### Současný stav

Expozice ve třech patrech Schwarzenberského paláce byla otevřena v roce 2008, o rok později byla v suterénu doplněna prezentace barokního uměleckého řemesla (Uměleckopřemyslové muzeum v Praze) a roku 2011 v podkroví historická zbrojnice (Vojenský historický ústav Praha). Výstavní architektura galerijních pater nerespektuje moderní způsoby výstavní prezentace a působí tvarově i barevně agresivně, radikálně kontrastním způsobem vystupuje proti prostorové dispozici renesančně-barokního paláce. Podobně rušivě působí velkoobjemové klimatizační jednotky uprostřed výstavních sálů, neadekvátní je i výstavní mobiliář. Morálně zastaralá je i koncepce oddělení českého od evropského umění, která působí anachronicky a neumožňuje hodnocení v Čechách působících umělců v širším mezinárodním kontextu.

#### Strategie

Vytvoření nového libreta upravené expozice začleněním evropského uměleckého materiálu.  
Uzavření galerijních částí expozice a jejich architektonická úprava.  
Důraz na koncentraci přísněji vybíraných uměleckých děl se silnou výpočetní hodnotou na menší ploše, která osloví širší návštěvnickou obec.  
Úprava exteriérů na návštěvnický atraktivní prostory s využitím vyhlídkových teras nad historickou Prahou.  
Úprava vstupní haly.

#### Nástroje k dosažení cíle

Vytvoření silného kurátorského týmu s mezinárodní účastí.  
Vybudování jednotného koncepčního řešení propojeného se Salmovským palácem.  
Koncepce nové sbírkové expozice.  
Vytvoření nového informačního systému.  
Propagace expozice zaměřená zvláště na zahraničního návštěvníka.

#### Indikátory (pro všechny expozice stejné)

Počet návštěvníků nových expozic.  
Počet ohlasů na jednotlivé nově otevřené expozice v médiích.  
Počet přihlášených skupinových návštěv a lektorských programů.  
Počet společných eventů propojených s dalšími kulturními subjekty ČR a zahraničí v rámci nově realizovaných expozic.  
Získané finanční prostředky.  
Vydané tiskoviny k propagaci expozice.

#### Termín dosažení cíle

Scénář nové expozice – III/2016  
Architektonické řešení nové expozice – VIII/2016  
Realizace expozice IX/2016 – II/2017  
Zahájení nové sbírkové expozice – jaro/2017

### 3.1.5A.5 Expoziční prostor v Salmovském paláci

#### Formulování hlavního cíle

Někdejší klasicistní obytný dům, sousedící a komunikačně propojený se Schwarzenberským palácem, je prostorovou dispozicí malých pokojů s původními zařizovacími prvky (kachlová kamna, parkety, tapety, lustry) problematicky výstavně využitelný. Za daných podmínek je představení umělecké tvorby prvních dvou třetin 19. století s názvem Umění od klasicismu k romantismu s převahou děl menších formátů jedinou možností jeho výstavního využití.

#### Současný stav

Nejmladší expozice NG působí prezentačně čistě s drobnějšími tvarovými a prostorově-koncepčními nedostatky. Obecně však prezentace umění prvních dvou třetin 19. století v prostředí „měšťanské“ architektury není vhodné řešení. Násilné rozdělení jednoho století je způsobeno specifickým prostorovým charakterem měšťanského Salmovského paláce, který neumožňuje vystavení větších a velkých formátů a zabraňuje tak vnímání 19. století jako dynamicky se rozvíjejícího celku. Jde tak o protichůdné řešení vůči soudobým trendům evropského muzejnictví nahlížející toto období jako jedinou kanonickou entitu.

#### Strategie

Koncepční propojení s připravovanou obměnou expozice v rámci Schwarzenberského paláce.  
Úprava expozice doplněním dalších evropských umělců do celkové prezentace (ruské, anglické a francouzské umění).

#### Nástroje k dosažení cíle

Vytvoření nového informačního systému.  
Propagace expozice zaměřená na zahraničního návštěvníka.

#### Indikátory (pro všechny expozice stejné)

Počet návštěvníků nových expozic.  
Počet ohlasů na jednotlivé nově otevřené expozice v médiích.  
Počet přihlášených skupinových návštěv a lektorských programů.  
Počet společných eventů propojených s dalšími kulturními subjekty



ČR a zahraničí v rámci nově realizovaných expozic.  
Získané finanční prostředky.

#### Termín dosažení cíle

Průběžně, nejpozději během reinstalace Schwarzenberského paláce.

### 3.1.5A.6 Veletržní palác

#### Formulování hlavního cíle

Veletržní palác se stane pulsujícím centrem moderního a současného umění, vyhledávaným domácím i zahraničními návštěvníky všech věkových kategorií. Jeho expozice po výrazné úpravě přiblíží vývoj v umění 20. a 21. století na materiálu především ze sbírek Národní galerie v Praze. Expozice nesleduje pouze chronologické a geografické hledisko, ale mnohem více přihlíží k umělecko- a kulturněhistorickým tematickým okruhům. Odklon od „stálé“ prezentace směrem k flexibilnějšímu, v několikaletých turnusech se obměňujícímu uspořádání.

Využita bude i možnost střednědobé výměny rozsáhlejších sbírkových souborů s prestižními světovými muzei (např. Centre Pompidou Paris, Städelches Kunstinstitut Frankfurt/Main, Guggenheim Museum Bilbao). Jako jeden z highlightů bude akcentována sbírka francouzského umění, dojde k výrazné obnově prezentace domácí umělecké produkce s důrazem na propojení s děním na mezinárodní umělecké scéně. Pro krátkodobé výstavní projekty bude využita Velká dvorana. Expozice bude doplněna fungujícím zázemím, jako jsou kavárny, muzejní obchod s bohatým sortimentem uměleckohistorické literatury, multimediální prostor, prostor pro video-art, knihovna NG s čítárnou a dokumentačním oddělením otevřené široké veřejnosti, s možností realizace otevřených depozitářů u části sbírkového fondu.

#### Současný stav

Expozice moderního a současného umění rozšířená o modernistický exkurz do poslední třetiny 19. století ve Veletržním paláci je v současné době již zastaralá a koncepčně nevyvážená. Nedokáže pracovat s rozlehlou výstavní plochou paláce, jejíž hodnota je vysoce limitována nízkými stropy, z toho plynoucím nevyhovujícím osvětlením a celkově neflexibilní dislokací výrazně chodbového charakteru. Tento problém společně s nemožností dodržet klimatické podmínky v části expozic (Malá dvorana) přináší značné limity pro výstavní využití tohoto prostoru. Architektonicky nešťastně řešené expozice vytvářejí monotónní unavující prezentaci bez jasných předělových akcentů a odpočinkových zón. I zde je koncepčně oddělováno dění v českém kulturním prostoru od evropského nebo světového; ahistorické opomenutí tvorby v Čechách působících německy hovořících umělců a mnoho dalších slabých míst. Zcela absentuje dlouhodobá systematicky vybudovaná expozice sbírky architektury. Prostory Veletržního paláce působí smutným, vybydleným dojmem, veřejné prostory – a výstavní nevyjímaje – s nízkou kulturností prostředí poškozující veřejný obraz NG; totéž prostory komerčně využívané, zvláště prodejna, šatna; chybí jasný orientační a informační systém uvnitř, stejně jako vhodný muzejní mobiliář (nehodné jsou občerstvovací automaty na podestách schodišť, nepochopitelné je umístění skleněného a jen omezeně funkčního skleněného výtahu v Malé dvoraně atd.). Prostor Velké dvorany umožňující jako jediná výstavní využití srovnatelné s obdobnými institucemi v zahraničí, je do konce roku 2015 smluvně využíván k prezentaci Slovanské epopeje od Alfonse Muchy (spolupráce s GHMP).

#### Strategie

Veletržní palác je významným centrem moderního a současného umění ve středoevropském prostoru. Redukovaná stálá expozice (dvě výstavní patra) umožní zdůraznit významné milníky českých i světových dějin umění ve vzájemných souvislostech. Sbírkovou expozici oživí solitérní díla, jakož i soubory z nejvýznamnějších světových veřejných i soukromých sbírek. Důraz na spolupráci s mladými tvůrci umožní vytvořit z Veletržního paláce skutečně živé centrum setkávání lidí všech věkových kategorií. Zlepšením infrastruktury se stane prostor návštěvníky přívětivější a pomůže obnovit zájem o moderní a současné umění u větší skupiny osob. Využít možnosti komunikačně otevřené funkcionalistické stavby k širokospektrálnímu využití. Okolí musí poskytovat kultivovaný veřejný prostor využitelný pro nejrůznější doplňkové kulturní a volnočasové aktivity.

#### Nástroje pro dosažení cíle

Mladý kurátorský tým.  
Propojení kurátorského týmu s mladými tvůrci.  
Důraz na propagaci a doplňkové eventy.  
Navázání úzké spolupráce se samosprávou Prahy 7.  
Zapojit do aktivit občany a instituce z blízkého okolí (vytvoření pozitivní sousedské atmosféry), nabídka benefitů apod.  
Využití 220. výročí založení NG k posílení povědomí o značce NG a této ikonické budově světového funkcionalismu.

#### Indikátory

Počet návštěvníků nových expozic.  
Počet ohlasů na jednotlivé nově otevřené expozice v médiích.  
Počet přihlášených skupinových návštěv a lektorských programů.  
Počet společných eventů propojených s dalšími kulturními subjekty ČR a zahraničí v rámci nově realizovaných expozic a mimo ně.  
Získané finanční prostředky.  
Vydané tiskoviny k propagaci expozice

#### Termín dosažení cíle

Scénář nové expozice – VIII/2015  
Architektonické řešení nové expozice – IX/2015  
Realizace expozice – X/2015 – II/2016  
Zahájení nové sbírkové expozice a revitalizovaných funkcí objektu – II/2016

### 3.1.5B Varianta nové budovy NG

#### Formulování hlavního cíle

Národní galerie v Praze, potažmo Praha a Česká republika, získá vysoce kvalitní moderní stavbu od jednoho z nejlepších domácích nebo světových architektů, vítěze mezinárodní architektonické soutěže. Budova bude odpovídat nejpřísnějším funkčním a prostorovým nárokům na muzejní architekturu 21. století a umožní plně využít potenciál výtvarného umění ke kultivaci a vzdělávání společnosti. Nová budova určujícím způsobem vstoupí do městského organismu a poutá výraznou

pozornost domácí i zahraniční veřejnosti. S tím souvisí i zásadní oživení kulturní turistiky a zvýšení příjmů z ní plynoucích do státního rozpočtu. Budova bude využívat nejmodernější ekologicky vlivné technologie, bude provozně úsporná, což ve středně- až dlouhodobém horizontu přinese konsolidaci finanční situace NG.

#### Současný stav

Veletržní palác, hlavní památka funkcionalistické architektury, byla zpřístupněna pro Národní galerii v Praze v roce 1995. Dlouhodobě její provozování ke galerijním účelům negativně ovlivňuje prostorové, provozní a ekonomické limity: nadměrně vysoké provozní náklady zatěžující celou instituci, dnes špatný technický stav budovy i inženýrských sítí, jakož i pro galerijní využití nevhodné výstavní prostory s nízkými stropy bez možnosti flexibilnějších úprav.

#### Strategie

Navrátit Veletržní palác jeho původní komerčně-administrativní funkci (ideálně využití jedním uživatelem: otevřená možnost UNICEF). V galerijním užívání případně ponechat dosavadní depozitáře Národní galerie, kapacitně je rozšířit a vytvořit nezbytné provozní zázemí zajišťující na nejvyšší možné úrovni centralizovanou ochranu a péči sbírkových fondů NG (restaurátorské dílny, technologická laboratoř, studovna).

Nová budova NG se stane konstitutivním prvkem urbanismu hlavního města Prahy. Výstavní prostory na nejvyšším evropském standardu, tzn. komunikačně jednoduše a přehledně dislokované s (různě) vysokými stropy, s přirozeným horním osvětlením, popřípadě s možností zatemnění či vůbec s umělým světlem, ale také velkolepě a výtvarně netradičně řešené veřejné prostory centrální vstupní haly, rozličných gastroprovozů s možností venkovních teras (kavárna, špičková restaurace, klubové zázemí), muzejních obchodů, multifunkčního sálu pro konání konferencí, filmových či divadelních představení nebo klubových koncertů. Nezbytností je oddělená komunikace prostor pro prezentaci sbírky NG od výstavních sálů určených pro krátkodobé výstavy.

Provoz řešen s využitím nejmodernějších technologií s maximálním ohledem na minimalizaci provozních nákladů a principy ochrany životního prostředí.

#### Nástroje pro dosažení cíle

Příprava a ověření variant lokalizace nové budovy (spolupráce s Ministerstvem kultury ČR a Magistrátem hl. města Prahy).  
Příprava koncepčního materiálu pro rozhodování vlády ČR o nové budově NG (potřebnost, účelnost, financování ad.).  
Příprava mezinárodní architektonické soutěže.  
Rozhodnutí ve prospěch novostavby však nezastaví galerijní provoz ve Veletržním paláci. Naopak, ten bude pokračovat až do dokončení novostavby a teprve poté dojde k přenesení sbírek.

#### Indikátory

Vymezení stavební parcely a její zápis do katastru ve prospěch NG.  
Územní rozhodnutí v rámci metropolitního plánu.  
Výsledný projekt vzešlý z mezinárodní architektonické soutěže.  
Projekt na realizaci stálé expozice.

#### Termín dosažení cíle

Studie využitelnosti VP – léto 2015  
Ověřování možnosti novostavby – 2015  
Rozhodnutí na vládní úrovni o budoucnosti VP, resp. novostavby NG – konec 2015/únor 2016 (k 220. výročí založení NG)  
Zahájení provozu nové sbírkové expozice a revitalizovaných veřejných prostor – 5. února 2016  
Optimistický výhled uspořádání mezinárodní architektonické soutěže – 2016/17  
Optimistický výhled zahájení stavby – 2018  
Optimistický výhled dokončení stavby – 2020/21  
Optimistický výhled otevření nové budovy NG – 2022/23

### 3.1.6 Cíl 6: Atraktivní výstavní program

#### Formulování hlavního cíle

Národní galerie v Praze formuluje takový výstavní program, který potvrdí její výjimečnou roli v rámci kulturních institucí v ČR a zařadí ji k nejvýznamnějším, širokou veřejností vyhledávaným muzeím umění v Evropě. Vytvoří ustálenou dramaturgii výstav, která zpřehlední hlavní výstavní nabídku instituce. Propojí výstavní nabídku s výsledky mezinárodní vědecko-výzkumné spolupráce, na které se bude podílet s renomovanými muzejními a akademickými institucemi v Evropě. Výstavní sezóna bude rytmizována termínově zakotvenými a programově jednotně koncipovanými „clustery“. NG koncentruje omezené finanční zdroje pouze do kvalitních, špičkovým kurátorským týmem připravovaných projektů. Vytvoří strategická partnerství s donátory a sponzory a formou fundraisingu získá prostředky k výjimečným mezinárodním výstavním akcím.

#### Současný stav

Národní galerie v Praze otvírá každoročně několik velkých výstavních a řadu malých výstavních projektů (v roce 2014 to bylo 35 projektů). Přestože nelze řadě výstav upřít objevný charakter, je ve výstavním programu citelně znát chybějící mezinárodní spolupráce a zapojení zahraničních kurátorů, což by umožnilo prezentovat projekty rovněž v zahraničí a ve svém důsledku by mohlo celkové náklady vynaložené projekt dokonce snížit. Kromě velkých projektů připravuje galerie velké množství doprovodných menších výstavních akcí, které dotvářejí celkovou výstavní nabídku a doplňují stálé expozice v jednotlivých lokacích. Roztříštěnost výstavního programu způsobuje paradoxní situaci, že čím více výstav instituce připraví, tím méně návštěvníků jednotlivé projekty navštěvuje.

Národní galerie nedisponuje prostory pro krátkodobé výstavní projekty s odpovídajícími standardy (klíma, zabezpečení). Díky nedostatku finančních prostředků instituce umožňuje prezentaci projektů, které sama odborně nezaštituje a pouze pronajímá výstavní prostory, což v řadě případů negativně ovlivňuje vnímání galerie jako jedinečného muzea umění se specifickým posláním veřejné služby. Více než 70 % výstavních aktivit není v současné době zajišťováno kmenovými kurátory instituce. Náklady na přípravu výstavního programu jsou z naprosté většiny kryty pouze z rozpočtu NG nebo z velkých grantových projektů (NAKI, GAČR).

### Strategie

Vytvořit střednědobý výstavní plán s realistickými dosažitelnými výstupy.  
Vytvořit strategická partnerství v rámci velkých výstavních projektů s významnými světovými muzei umění.  
Prahu zařadit mezi důležité destinace mezinárodních výstavních projektů.  
Vytvořit tematické okruhy krátkodobých výstavních projektů vytvářející větší celky (tři programové clustery: únor, červen a říjen).  
Zahájení každoroční výstavní sezóny v zimním termínu - únor, vrchol letní sezóny - červen a podzimní vrchol - říjen. V těchto termínech se bude otevírat jeden hlavní výstavní projekt s mezinárodní účastí doprovázený dramaturgicky sladěnými menšími výstavami a řadou dalších nevýstavních aktivit (přednášky, knižní prezentace, diskuzní fóra, koncerty, divadla, film ad.).  
Spolupracovat při přípravě výstav s mladými externími spolupracovníky formou společných aktivit s akademickou sférou (využití doktorandů).  
Ve vlastních výstavních projektech zveřejňovat výsledky VaV a koncipovat projekty tak, aby přilákaly zájem i zahraničních institucí.  
Program krátkodobých výstav realizovat primárně ve Veletržním paláci, paláci Kinských a Valdštejnské jízdárně a omezit tak neefektivní vnitřní konkurenci.  
Upevnit dlouhodobá strategická partnerství s významnými korporacemi.  
Formou jasného programu přesvědčit tyto partnery o dlouhodobé výhodnosti vzájemné spolupráce.

### Nástroje pro dosažení cíle

Reorganizace řízení zmíněných pracovních aktivit.  
Vytvoření systému pracovních stáží ve spolupráci s akademickou sférou.  
Vytvoření úzkých vazeb mezi NG a potenciálními sponzory.  
Navázání spolupráce se zahraničními institucemi.  
Vytvoření společných mezinárodních realizačních týmů.  
Provést evaluační šetření mezi potenciálními návštěvníky.  
Vytvoření prostor pro krátkodobé výstavní projekty s odpovídajícími standardy umožňujícími zahraniční zápůjčky.

### Indikátory

Počet návštěvníků na jeden výstavní projekt a jeden výstavní den.  
Podepsaná strategická partnerství.  
Realizované výstavní aktivity ve spolupráci se zahraničními subjekty.  
Ohlasy odborné veřejnosti na výstavní program.  
Ohlasy na výstavní program v český a světových médiích.

### Termín dosažení cíle

Pětiletý výstavní plán – XII/2015  
První realizované projekty – 2015 – 16  
Strategická partnerství – průběžně, první v průběhu roku 2015

## 3.1.7 Cíl 7: Věda a výzkum

### Formulování hlavního cíle

Cílem Národní galerie v Praze je ve sledovaném období výrazně akcelarovat vědeckovýzkumnou činnost všech odborných pracovníků (kurátorů, restaurátorů, technologů, lektorů, archivářů) a vytvořit pro ni pevnou a funkční organizační

a koordinační strukturu, která se stane hlavním koordinačním pracovištěm vědy a výzkumu. Založení interdisciplinárního institutu postgraduálních studií vytvoří platformu pro vědeckovýzkumné aktivity nejen galerijních specialistů, ale rovněž mladých nadějných badatelů, kteří budou v rámci tohoto pracoviště pokračovat ve zvyšování kvalifikace. Kromě nadále se rozvíjejících již tradičně úspěšných národních vazeb v rámci formulování uměleckého výzkumu (UDU AVČR, FFUK, UMPRUM, MG, NM apod.) se Národní galerie v Praze zaměří rovněž na vytvoření jasných vazeb a strategických partnerství s mezinárodními institucemi obdobného charakteru a vytvoření společných badatelských týmů (např. již rozjednané projekty za účasti kolegů z GWZO v Lipsku, Staatliche Kunstsammlungen Dresden,<sup>2</sup> Kunsthistorisches Museum a Belvedere ve Vídni, Germanisches Nationalmuseum v Norimberku, Munch-museet v Oslo, Musée d'Orsay, Louvre a Centre Pompidou v Paříži, Museo Nacional Centro de Arte Reina Sofia v Madridu, Guggenheim-Museo v Bilbao a řadou dalších sbírkových a akademických institucí z Evropy, Spojených států, Kanady a Asie), které budou řešit aktuální a problémová témata vědního oboru. Při přípravě vědeckých týmů se předpokládá silnější propojení v rámci zemí střední a středovýchodní Evropy (tzv. Visegradská čtyřka). Zapojením instituce do mezinárodních týmových projektů bude vytvořena jedna z podmínek pro internacionalizaci výsledků vědy a výzkumu.

### Současný stav

Národní galerie v Praze je nositelkou několika projektů financovaných z prostředků GAČR a účastní se rovněž jako spoluřešitel i několika projektů v rámci programu MK ČR NAKI. Přesto nemá žádné pracoviště cíleně se věnující koordinaci vědy a výzkumu, jediným styčným prvkem je instituce vědeckého tajemníka. VaV aktivity tak v rámci NG probíhají živelně a jejich výsledky se navzájem nepropojují. V rámci dlouhodobého rozvojového plánu byl zcela oddělen výzkum na bázi teoretických a uměnovědných oborů od praktických oborů restaurování nebo restaurátorských technologií. Není formulován strategický výzkumný plán. V roce 2015 se připravuje rešerše řešení vědeckovýzkumných aktivit na obdobných pracovištích v zahraničí.

### Strategie

Zlepšení koordinace výzkumných aktivit v rámci jednotlivých podsložek NG.  
Nový centralizovaný systém řízení těchto aktivit v rámci celé NG.  
Příprava vhodného personálního zabezpečení pracoviště v návaznosti na možnou spolupráci na mezinárodních výzkumných projektech.  
Vytvoření odpovídajícího zázemí pro vznik pracoviště.  
Definování hlavních výzkumných záměrů instituce v návaznosti na budovanou strategická partnerství s domácími i zahraničními subjekty.  
Účast na výzvě programu NAKI ve spolupráci s dalšími významnými subjekty v rámci ČR.  
Užší propojení výzkumných projektů s prezentačním plánem NG.

### Nástroje pro dosažení cíle

Vytvoření řídicích mechanismů VaV a organizačních podmínek pro integraci VaV aktivit.

2 Mezinárodní projekt na výzkum mimoevropského umění za účasti nejvýznamnějších světových muzeí (British Museum, Rijksmuseum, Leiden University, Victoria and Albert Museum, MET museum v New Yorku, Národní muzeum japonské historie v Čibě atd.).

Propojení VaV aktivit instituce s akademickou sférou zapojením studentů především v doktorských programech (univerzit) do VaV.  
Propojení základního a aplikovaného výzkumu v rámci studia vizuální kultury.  
Vytvoření podmínek vnitřní podpory výzkumných aktivit založením GA NG podporující stěžejní projekty VaV a hrazené především z institucionální podpory výzkumu.  
Vytvoření vnitřního systému hodnocení.  
Další budování moderní, fungující knihovny s výrazným podílem digitalizovaných tisků.  
Posílení vyššího zapojení do národních i mezinárodních projektů.  
Vytvoření motivačních nástrojů v závislosti na dosažených výsledcích (pedagogové).  
Vytvoření strategických partnerství v rámci spolupráce s akademickými institucemi.

#### Indikátory

Motivační řád.  
Partnerské smlouvy s domácími i zahraničními odbornými subjekty.  
Marketingová strategie VaV.  
Počet digitalizovaných jednotek knihovního fondu.  
Počet podaných grantových přihlášek.  
Počet projektů odsouhlasených GA k realizaci.  
Počet úspěšně realizovaných projektů.  
Počet RIV bodů v rámci celé instituce.

#### Termín dosažení cíle

Vznik pracoviště – ihned  
Vytvoření stálých partnerství – průběžná revize partnerství vždy v prosinci kalendářního roku  
Akreditace nových oborů v rámci postgraduálních studií – do roku 2019

### 3.1.8 Cíl 8: Rozvoj publikační a ediční činnosti

#### Formulování hlavního cíle

Národní galerie v Praze bude nadále podporovat své ediční aktivity v rámci již existujícího vnitřního Nakladatelství NG (forma edičního oddělení). Jeho aktivity by měly být směřovány nejen na vydávání odborné specializované literatury, ale i na literaturu pro děti a mládež a populárně vědní tituly, které rozšíří současnou nabídku knižní produkce NG. Nakladatelství bude při naplňování této strategie spolupracovat především z kmenovými zaměstnanci NG (vědeckým tajemníkem, kurátory, lektory, restaurátory, archiváři apod), kteří se budou aktivně podílet na přípravě pevného edičního plánu, jenž doplní výstavní a výzkumný program galerie. Ediční projekty budou vznikat nejen ve spolupráci s českými renomovanými nakladatelstvími, ale rovněž se silnými zahraničními subjekty, s cílem maximální prodejní úspěšnosti projektů vykazujících odborný, vědecký i ekonomický potenciál úspěšného knižního titulu.

#### Současný stav

Národní galerie v Praze je významným nakladatelstvím zaměřeným na vydávání odborných publikací uměnovědného charakteru, které produkuje ročně 25 – 30 knižních titulů, buď jako výsledky vědeckovýzkumné činnosti nebo též v souvislosti

s realizovanými výstavními projekty. Pořizovací cena těchto nakladatelských titulů je velmi vysoká. Nakladatelská činnost ovšem postrádá hlubší dramaturgickou koncepci, chybí hlubší a sofistikovanější podpora sbírkových prezentací, vytváření jednotných publikačních řad. Chybí v zahraničí obvyklá dlouhodobá spolupráce s velkými nakladatelskými domy, tiskoviny postrádají jasné znaky jednotného vizuálního stylu, existuje jen extenzivní distribuce v ČR a zcela chybí distribuce mimo ČR. NG vydává dvě periodika Bulletin NG a Art Linearis, která ovšem nejsou zařazena do recenzovaných titulů. Nakladatelství je navíc zatíženo velkými skladovými zásobami špatně prodejných zastaralých tiskovin, které byly v dřívější době vydávány v nadměrných nákladech. Nejednotné zpracování oslabuje institucionální identitu a posiluje atomizované vnímání NG.

#### Strategie

Vytvoření jasné koncepce publikační činnosti s edičními řadami, jasným grafickým řešením v rámci korporátního vizuálního stylu.  
Jasná cenová politika odrážející nákladovost projektů i jejich společenský význam, podpora nejen odborných, ale i populárně vědních titulů.  
Propojení ediční strategie s výstavními, výzkumnými a restaurátorskými aktivitami  
Důraz na systematické zpřístupňování vlastních sbírkových fondů.  
Prezentace vlastní vědecko-výzkumné činnosti odborných pracovníků NG v odborném periodiku NG v Praze, které bude zařazeno do soupisu recenzovaných periodik v rámci metodiky hodnocení VaV.  
Posílení vydávání knih pro děti a pro mládež.  
Snížení nákladů na vydávání publikací na úroveň shodnou s ostatními nakladatelstvími a vydávání publikací v nákladech a cenové úrovni, které budou základem prodejnosti publikací a nehromadění skladů.  
Snížení objemu skladových zásob a uvolnění prostorů pro relevantní produkci.

#### Nástroje pro dosažení cíle

Pevně stanovený ediční plán s dobře strukturovaným harmonogramem knižní produkce.  
Funkční ediční rada složená z renomovaných odborníků.  
Propagace knižní produkce v rámci velkých knižních veletrhů.  
Zaměření se na prezentaci produkce na malých alternativních akcích v mimokomerční síti (festivaly TABOOK, Knihex atd.).  
Důraz na moderní grafický design knižní produkce a spolupráce s uměleckými vysokými školami při realizaci knižní produkce.  
Oslovení kreativních mladých tvůrců při přípravě knih pro děti a mládež.  
Zajištění celorepublikové distribuce knižní produkce v návaznosti na spolupráci se strategickým partnerem (partnery).  
Zajištění celosvětové distribuce vybraných knižních titulů vydávaných v cizojazyčných mutacích po důkladném průzkumu trhu pomocí strategického zahraničního partnera.

#### Indikátory

Počet vydaných titulů.  
Počet uskutečněných partnerství.  
Počet prodaných knižních titulů.  
Poptávka po nových titulech v rámci knižního velkoobchodu.  
Realizace odborného periodika.

#### Termín dosažení cíle

Vznik nakladatelství, fixní ediční plán – XII/2015  
Realizace odborného periodika zařazeného do recenzovaných časopisů v rámci Hodnocení VaV – od IX/2016

### 3.1.9 Cíl 9: Komunikace a služby pro veřejnost

#### Formulování hlavního cíle

Národní galerie v Praze bude kontinuálně budovat svou pozici moderní sebevědomé instituce celostátního významu s dlouholetou tradicí a výrazným mezinárodním přesahem. Bude systematicky pracovat na posílení své značky a to především prostřednictvím prezentace svých výstavních a vzdělávacích aktivit v ČR a zahraničí. Národní galerie v Praze bude pravidelně analyzovat očekávání rozličných návštěvnických skupin a společenskou poptávku po kulturních aktivitách s dlouhodobým cílem uspokojit co nejširší spektrum zájemců, se zvláštní pozorností věnovanou mladé generaci do 26 let.

#### Současný stav

NG si stanovila jako jedno z hodnotících kritérií sledování návštěvnosti. Tato se však za posledních deset let průběžně snižovala díky nesrozumitelné sbírkové prezentaci, slabé dramaturgii krátkodobých výstavních projektů a celkově podceněné marketingové podpoře galerijních aktivit. Tento trend se podařilo v posledních dvou letech zastavit, především díky zpřístupnění negalerijní Muchovy Slovanské epopeje ve Veletržním paláci a novou metodikou sledování návštěvnosti, avšak k zamýšlenému citelnému zvýšení návštěvnosti nedošlo. Dramaturgická nevyrovnanost a absence výrazných programových akcentů s sebou přinesla nezáměr nejen širší návštěvnické veřejnosti partnerů a sponzorů, což doplněno koncepční nejasností a pasivitou NG vedlo ke ztrátě partnerů. U většiny sbírkových expozic a objektů chybějí navíc kvalitní didaktické prostředky (např. tištěné informační materiály).

#### Strategie

Tvorba komunikační strategie rozvoje komunikace s veřejností směřující k posilování povědomí veřejnosti o kvalitě a prestiži instituce v ČR a zahraničí. Posílení mediální prezentace prostřednictvím PR a on-line komunikace - větší využití sociálních sítí, aktualizace webových stránek, pestrá nabídka interaktivních služeb pro nová komunikační média, jako jsou mobilní platformy, tablety atd. Postupné zpřístupňování sbírkových expozic v režimu dobrovolného vstupného. Interní komunikace a firemní kultura. Sponzoring a partnerství – tvorba koncepce podpory a spolupráce se soukromým sektorem (Společnost přátel NG, Klub mecenášů NG, členství, partnerství, sponzoring).

#### Nástroje pro dosažení cíle

Efektivně fungující oddělení PR a marketingu.  
Analýza návštěvnosti a věkové i sociální struktury návštěvníků, pravidelné vyhodnocování.  
Zajištění mimorozpočtových finančních zdrojů k postupnému uvolňování režimu dobrovolného vstupného do sbírkových expozic.

Vytvoření korporátní identity – sjednocení „tváře“ NG a její komunikace.  
Informační systém budov, sbírkových expozic, krátkodobých výstav a tištěný materiál podle nového vizuálního stylu NG.  
Systematická propagace výstavních a vzdělávacích projektů a to i v zahraničí prostřednictvím smluvní agentury.  
Tvorba městského galerijního informačního systému (ve spolupráci s MHMP).  
Interní propagace projektů a expozic v rámci jednotlivých budov NG – tvorba prezentačních materiálů a systému označování budov.  
Průběžné vyhodnocování dopadů a efektivity působení na odbornou i laickou veřejnost.  
Vytváření pevnějších vazeb mezi zaměstnanci a NG prostřednictvím interní komunikace.

#### Indikátory

Počet návštěvníků NG.  
Počet návštěvníků v režimu dobrovolného vstupného.  
Počet návštěvníků webových stránek a facebooku.  
Počet mediálních ohlasů na jednotlivé akce (monitoring).  
Počet doprovodných programů a jejich návštěvnost.

#### Termín dosažení cíle

Vznik oddělení marketingu a komunikace – II/2015  
Komunikační strategie NG – VI/2015  
Dobrovolné vstupné do 26 let – IV/2015; zavedení dobrovolného vstupného – průběžně podle zajištěných finančních zdrojů  
Koncepce podpory a spolupráce se soukromým sektorem – XII/2015  
Vytvoření a implementace jednotné korporátní identity – II/2016

### 3.1.9.1 Vzdělávací a lektorská činnost

#### Formulování hlavního cíle

Vzdělávací a lektorská činnost Národní galerie v Praze se stane významnou součástí služeb pro veřejnost, které bude poskytovat programy zprostředkovávající nejrozmanitějšími přístupy díla výtvarného umění široké veřejnosti ve stálých expozicích a krátkodobých výstavách. Všechny aktivity budou reflektovat pluralitní modely vzdělávání a budou interpretovány nejrůznější kontexty vizuální kultury a akcentovány mezioborové vazby uměleckých děl, v nichž budou lektori hledat nové modely interakce s návštěvníky (outreach projekty, e-learning atd.). Mimořádná péče bude věnována menšinám a znevýhodněným skupinám obyvatel, seniorům, mladým ve věku 20 – 30 let, rodiči s dětmi, zahraničním turistům a odborné veřejnosti. Vzdělávací a lektorská činnost rozšíří a návštěvnicky atraktivní Národní galerii v Praze jako instituci. Cílem je, aby se NG stala „volbou pro volný čas“.

#### Současný stav

Současný stav lektorských aktivit si i přes méně uspokojivý celkový stav NG udržuje relativně vysokou úroveň. Nabízené programy mají vysoký odborný standard a jsou organizačně dobře zajištěné. Výraznější problémy se projevují v interní rovině, jako je nedostatečná spolupráce mezi lektory a dalšími organizačními jednotkami NG, absence řídicí struktury, kde chybí

možnost individuálního růstu a motivační faktory, ale i jasně definovaná zodpovědnost za realizované projekty. Kvalitu vzdělávací činnosti negativně ovlivňuje zanedbaný stav většiny budov a prostor k tomu určených.

#### Strategie

Tvorba atraktivního lektorského programu pro různé typy návštěvníků.  
Vznik projektu Akademie Národní galerie v Praze.  
Příprava mimovýstavních a mimogalerijních aktivit konaných v souvisejících veřejných prostorech, které mají potenciál oslovit nové, obzvláště mladé návštěvníky NG.  
Koncepce spolupráce s akademickým prostředím, zahraničími institucemi a institucemi a projekty negalerijního typu.

#### Nástroje pro dosažení cíle

Organizačně samostatně centrálně řízené oddělení.  
Tvorba ročního rozpočtu a plánování doprovodných a vzdělávacích aktivit.  
Rozšíření programové nabídky pro nejmenší děti, školáky a dospělé.  
Akreditace kurzů.  
Systematická prezentace kurzů na webových stránkách NG a facebooku.  
Tvorba propagačních materiálů.

#### Indikátory

Počet uskutečněných kurzů pro veřejnost.  
Počet návštěvníků kurzů.  
Počet propagačních materiálů kurzů.  
Získané akreditace kurzů.

#### Termín dosažení cíle

Organizačně samostatně centrálně řízené oddělení – X/2015  
Tvorba rozpočtu oddělení – I/2016  
Koncepce systematické prezentace kurzů a tvorby materiálů – XII/2015  
Vznik Akademie Národní galerie v Praze – XII/2016  
Aktualizace programové nabídky – průběžně

### **3.1.9.2 Obchodní činnost a pronájmy**

#### Formulování hlavního cíle

Mimovýstavní prostory Národní galerie v Praze se stanou významným doplňkem k celkové nabídce služeb, které NG návštěvníkům poskytuje. Tyto prostory se velmi výrazně podílí na vnímání galerie jako moderní instituce s mezinárodním přesahem, a proto bude nutné vytvořit koncepci využití prostor s návazností na činnosti NG (knihkupectví, museum shop atd.), kulturní nabídku a jejich obchodní potenciál (kavárny a restaurace, kluby, design, potřeby pro umělce ad.). Smyslem těchto opatření je zvýšení atraktivity instituce především v očích mladé generace.

#### Současný stav

Národní galerie v Praze se potýká s nevhodným konceptem dlouhodobých pronájmů obchodních ploch. Zejména se jedná o některé restaurační provozovny, které neposkytují stravovací služby potřebné pro návštěvníky NG, a jejichž smlouvy po nedávném prodloužení končí až v roce 2021. Nevhodná

se jeví i dislokace vlastních prodejen a ekonomická neefektivita prodeje služeb a zboží. Nekoncepčnost krátkodobých pronájmů, personální podhodnocení ze strany NG a nevybavenost mobiliářem (židle, stolky, ozvučení apod.) mělo za následek dramaticky klesající příjmy z obchodní činnosti.

#### Strategie

Tvorba obchodní strategie s důrazem na využití komerčních prostor (obchody, gastroprovozy atd.).  
Aktivizace obchodní politiky v oblasti pronájmů s cílem dosažení vyššího využití objektů bez podstatného omezení návštěvníků.  
Tvorba koncepce vlastních obchodních prostor s důrazem na ekonomičnost (efektivita prodeje, nižší personální náklady, spolupráce s renomovanými provozovateli).

#### Nástroje pro dosažení cíle

Výběrová řízení a uzavření smluv s nájemci.  
Specializované knihkupectví ve spolupráci s renomovaným zahraničním prodejcem a nakladatelem.  
Vznik prodejen s konceptem zaměřeným na český design.  
Výroba a prodej galerijních merkantilií ve vazbě na stálé expozice a velké výstavy.  
Revitalizaci zahrad a jejich zapojení do komerčních pronájmů.  
Zvýšení návštěvnického komfortu – tvorba odpočinkových zón, dovybavení dětských koutků atd.

#### Indikátory

Počet uzavřených nájemních smluv.  
Počet prodejen a gastroprovozů.  
Výnosy z prodeje merkantilií a publikací NG.

#### Termín dosažení cíle

Koncepce obchodní činnosti NG – VI 2015  
Výběrová řízení – průběžně v návaznosti na stávající smlouvy a potřeby

### **3.1.9.3 Development a fundraising**

#### Formulování hlavního cíle

Národní galerie v Praze zaměří svoji pozornost na vytvoření systému dlouhodobé a individualizované spolupráce s potenciálními partnery s cílem vytvořit síť sponzorů a mecenášů (generální partner – hlavní partner – partner – partneři zvláštního významu), kteří budou pomáhat vytvářet potřebné finanční zázemí pro realizaci programových a akvizičních cílů instituce.

#### Současný stav

V Národní galerii v Praze není funkční žádný z vnitřních strategických fundraisingových nástrojů, který by instituci přinášel pravidelně objem finančních prostředků na zajištění prezentační a akviziční činnosti. Ještě v polovině roku 2014 NG neměla žádného sponzora. Existující Společnost přátel NG, na Národní galerii v Praze právně nezávislý spolek, je záslužnou aktivitou přátel umění, ve své činnosti si již ze své podstaty nemůže klást žádné vyšší a z hlediska potřeb NG strukturovanější a individuálně formulované cíle. Je proto třeba nalézt cestu, jak kvalitativně posunout způsoby získávání potenciálních sponzorů a partnerů, které donedávna probíhalo neúčinně a roztržitě, mnohdy pracovníky z nižších manažerských pozic nebo dokonce samotnými odbornými pracovníky a kurátory,

a zcela živelně bez koordinace a systémové podpory k vytvoření silné sítě pravidelných podporovatelů, kteří by pomohli rozšířit programovou nabídku instituce.

### Strategie

Pro sponzoring a partnerství vznikne koncepce podpory a spolupráce se soukromým sektorem (revitalizovaná Společnost přátel NG, Klub mecenášů NG) a drobnými přispěvateli (členský program, individuální i korporátní partnerství, sponzoring, eventové aktivity). Národní galerie v Praze vytvoří podmínky pro spolupráci s nadačními fondy. Národní galerie v Praze vytvoří systém využití moderních komunikačních technologií jako nástroje pro fundraisingové aktivity společně s rozvojem ICT (dárcovské SMS apod.). Národní galerie v Praze získá podporovatele na vývoj a výrobu svých merkantilií

### Nástroje pro dosažení cíle

Efektivně a kreativně fungující oddělení fundraising a development. Kultivované prostředí veřejných prostor v NG, přitažlivé sbírkové expozice a atraktivní mezinárodně relevantní program krátkodobých výstav. Vytvoření silné moderní korporátní identity – sjednocení „tváře“ NG a jasně srozumitelná komunikační strategie. Fungující členské programy pro Klub mecenášů a SPNG, pravidelná setkání s managementem a odbornými pracovníky NG. Zajištění atraktivní a individuální péče o nejvýznamnější partnery a mecenáše zvláště generálním ředitelem. Systematická a systémová propagace výstavních a vzdělávacích projektů.

### Indikátory

Suma získaných finančních prostředků.  
Počet podepsaných rámcových smluv.  
Počet aktivních členů Společnosti přátel NG.  
Počet členů Klubu mecenášů NG.

### Termín dosažení cíle

Vznik oddělení fundraisingu – V/2015  
Strategie developmentu NG – IX/2015  
Koncepce podpory a spolupráce se soukromým sektorem – XII/2015  
Vytvoření a implementace jednotné korporátní identity – II/2016

### **3.1.10 Cíl 10: Transparentní a flexibilní řízení instituce a její kontrola**

Národní galerie bude fungovat jako transparentně řízená instituce plně využívající nástroje strategicky orientovaného řízení s jasně danou odpovědností za interní a externí procesy.

#### **3.1.10.1 Organizace a kvalita řídicích systémů**

##### Formulování hlavního cíle

Národní galerie provede nezbytnou reorganizaci instituce včetně změny modelu řízení a odstraní atomizaci odborných činností. Dojde k nastavení otevřeného systému s jednoznačně přidělenými pravomocemi a odpovědnostmi organizačním jednotkám, vedoucím i řadovým pracovníkům. Bude transformována organizační struktura NG tak, aby vyhovovala standardům

kladeným na muzea 21. století s cílem zjednodušit a zprůhlednit rozhodovací procesy a posílit autonomii vedoucích pracovníků na I. stupni řízení. Vytvoří se tak institucionální předpoklady pro efektivní manažerské řízení instituce především s ohledem na racionalizaci systému správy a ochrany sbírek, na rozšíření a zkvalitnění veřejné služby poskytované NG.

Implementují se efektivní mechanismy příjmových aktivit instituce, tj. především vícezdrojové financování, sponzoring a marketingové a obchodní činnosti atd.

V souladu se zněním zákona o veřejnoprávních institucích v kultuře společně s dalšími národními institucemi provede transformaci z příspěvkové organizace na veřejnoprávní instituci v kultuře.

### Současný stav

V Národní galerii v Praze je uplatňováno přísné liniové řízení, s častým vznikem negativních kompetenčních sporů; existuje zpravidla včasné plnění standardních řídicích úkolů. Organizace a řízení jsou poplatné stavu dlouhodobějšího provizoria ve vedení, resp. rychlých výměn v posledních 4 letech, pozitivní stránkou je vysoká autonomie a samostatnost v řízení organizačních jednotek a řídicích pracovníků.

Naprostá absence využívání metod projektového řízení s nastavením individuálního rozpočtu, harmonogramu, odpovědností a jejich kontinuální sledování a řízení. Chybí zcela systémové nastavení instituce - evidence smluv, evidence vnitřních předpisů apod.

Většina hlavních procesů je dlouhodobě neřešena, úprava trpí roztříštěností, bez návaznosti na konkrétní odpovědnosti, neexistuje centrální evidence vnitřních předpisů. Základní řídicí normy, pokud existují, byly vydány povětšinou kolem roku 2000 (organizační řád z roku 1999), řízení je postaveno na spíše zvyklostní bázi s nejednoznačnou zodpovědností organizačních jednotek nepromítnutou důsledně a konsistentně do pravomocí a odpovědností pracovníků.

### Strategie

Efektivita institucionálního managementu.  
Důraz na propagaci, popularizaci.

Zjednodušení a zefektivnění sbírkové a koncepční činnosti zřízením pozic vedoucích kurátorů (senior), kurátorů a asistentů-kurátorů, jejichž pozice bude posílena zavedením jednotného systému jejich obsazování, totiž výhradně z veřejného výběrového řízení. Zřízení pozic hostujících kurátorů zaměstnávaných na určitou dobu k přípravě konkrétního výstavního, publikačního či jiného projektu. Posílení autonomie vedoucích pracovníků na prvním stupni řízení. Vytvoření a kvalitní mezinárodní obsazení funkčních poradních orgánů generálního ředitele NG (Vědecká rada, Výbor poradců, Čestný výbor).

### Nástroje pro dosažení cíle

Zákon o veřejnoprávních organizacích v kultuře.  
Vydání nového Statutu NG zřizovatelem.  
Pravidelné porady GŘ NG.  
Organizační řád.  
Nastavení efektivní vnitřní komunikace a systému vnitřní kontroly.  
Implementace projektového řízení v maticové struktuře.

#### Indikátory

Plně funkční organizační řád.  
Rozsah úpravy klíčových procesů interními normami.  
Transformované konkrétní pracovní pozice.

#### Termín dosažení cíle

Nová struktura řízení – VI/2015  
Organizační řád – IX/2015  
Statut NG – IX/2015  
Ostatní v průběhu roku 2015 a 2016

### 3.1.10.2 Personální řízení

#### Formulování hlavního cíle

Národní galerie v Praze bude dbát u svých zaměstnanců na maximální profesionalitu s vybudovanou strukturou osobní odpovědnosti. Vytvoří funkční mechanismy motivačního systému potenciálních lidských zdrojů v návaznosti na pravidelnou evaluaci pracovních výsledků, přijme proces implementace etických kodexů zaměstnanců NG na všech pozicích. Reorganizací pracovních náplní vytvoří podmínky pro flexibilnější pracovní postupy zaměstnanců. Provede revizi outsourcingových aktivit s cílem optimalizace vynaložených finančních nákladů.

#### Současný stav

Národní galerie v Praze se potýká s řadou problémů v řešení personálních otázek. U zaměstnanců NG existuje vysoká sounáležitost s institucí, nicméně s absencí kolegiální úrovně, existuje zde poměrně nízká fluktuace, zaměstnanci se vyznačují spíše nízkou celkovou produktivitou práce. Na druhou stranu, zcela chybí jakýkoli motivační systém zapříčiněný hluboce podprůměrnou úrovní odměňování. V instituci pracuje 50 % zaměstnanců s VŠ vzděláním, řada z nich hovoří několika jazyky a ve svém oboru jsou uznávanými odborníky. Průměrná mzda za rok 2014 činila (včetně příjmů z grantů) 22.992 Kč, což je nejen pod průměrem v ČR (25.173 Kč v 9/2014), ale i o 30,2 % méně, než je průměrná mzda v Praze (32.910 Kč v 9/2014), čímž se NG stává zcela neatraktivním zaměstnavatelem, zejména pro mladší generaci, jejíž odměňování je ještě horší v důsledku demotivačních platových tabulek pro příspěvkové organizace. Řadu pracovních pozic se daří jen stěží obsadit zaměstnanci s odpovídající kvalifikací.

Nízká průměrná mzda je také příčinou nižší kvalifikace v některých obslužných a správních profesích (malá počítačová gramotnost, jazyková vybavenost apod.).

Věková struktura je zcela nevyrovnaná – 53 % zaměstnanců je starších 50 let, 27 % zaměstnanci důchodového věku (nezřídka přesluhují 15 a více let), absence mladé generace – pouze 7 % zaměstnanců do 30 let, 25 % zaměstnanců tvoří lidé do 40 let.

Tabulkové platy a limity odměňování téměř vylučují zainteresovanost na růstu výnosů a poklesu nákladů, tj. na racionálním hospodaření. Zcela chybí metodické řízení vedoucích pracovníků, výrazná je absence dalšího vzdělávání a školení.

#### Strategie

Získat odborníky se zkušenostmi se standardními procesy.  
Motivace pracovníků NG, zvláště kurátorů.  
Zavést postupně pravidla k dosažení těchto procesů participací interních norem.  
Stanovení jednoznačné odpovědnosti a pravomoci zaměstnanců.

Revize pracovních náplní v souladu s vykonávanou funkcí.  
Kladení důrazu na loajalitu k instituci.

#### Nástroje pro dosažení cíle

Implementace nového organizačního řádu.  
Vytvoření rady kurátorů k projednávání odborných, vědeckých, publikačních a prezentačních strategií instituce.  
Nastavení systému interních norem.  
Vytvoření systému motivačních pobídek a zvýšení průměrné mzdy.  
Zavedení pravidelných evaluací a systému hodnocení kvality, včetně počítačové gramotnosti.  
Teambuilding jako nástroj pro upevnění mezilidských vztahů a empatie.

#### Indikátory

Organizační řád.  
Etický kodex zaměstnance.  
Počet motivačních pobídek.  
Počet teambuildingových aktivit.  
Počet aplikovaných interních norem.

#### Termín dosažení cíle

Nový organizační řád – IX/2015  
Rada kurátorů – VI/2015  
Pravidelné evaluace – od VI/2015  
Etický kodex zaměstnance – XII/2015  
Nastavení nového ohodnocení zaměstnanců – I/2016

### 3.1.10.3 Rozvoj infrastruktury IT

#### Formulování hlavního cíle

V následujícím období bude Národní galerie v Praze důsledně dbát na podporu a rozvoj systémových prvků a základní infrastruktury – ukládání, správa a zabezpečení dat, správa uživatelů a aplikací, správa a rozvoj systémového HW. Bude průběžně probíhat zavádění, podpora a rozvoj aplikací pro elektronickou komunikaci se státní správou, podpora a rozvoj koncových zařízení – obměna uživatelských stanic a ostatního koncového zařízení, centralizace správy a podpory koncových uživatelů a zavádění, podpora a rozvoj specializovaných technologií na bázi IT – vznik specializovaných pracovišť se zajištěnou odbornou podporou (digitalizace sbírkového fondu). Důležitou oblastí je rovněž příprava infrastrukturních prostředků a konfigurace systémů pro vzájemné propojení několika budov galerie.

Instituce bude rozvíjet informační a komunikační infrastrukturu galerie, zejména s ohledem na strukturovanou dostupnost, zabezpečení dat a celkovou bezpečnost a spolehlivost systémů IT. Bude průběžně optimalizovat počet a modernizovat koncová zařízení včetně používaného SW. Vytvoří lepší podmínky pro pokračující digitalizaci, sbírkového, archivního a knihovního fondu. V souvislosti s postupným přechodem na elektronickou komunikaci bude instituce v následujícím období dále rozvíjet technické a technologické předpoklady pro implementaci a zajištění nových požadavků e-Governmentu. Během sledovaného období bude spuštěna příprava strategie řešení rozvoje IT infrastruktury při řešení prostorových možností instituce v závislosti na redlokaci pracovišť. Nedílnou



součástí podpory koncových uživatelů bude i nadále rozvíjení jejich dovedností při obsluze prostředků výpočetní techniky formou školení a seminářů.

#### Současný stav

Úroveň HW a SW je v instituci na nízké úrovni, častá je nevybavenost i základním HW na jednotlivých pracovištích, zaměstnanci používají často svoje hw a sw prostředky. Rovněž ICT bezpečnost je na minimální úrovni. Obecně je v instituci nízká ICT gramotnost s minimálním využíváním možností, které dnes ICT pro řízení a výkon činností nabízí. IT technologie jsou zastaralé, neexistuje propojení základních programů vedoucích k nefunkčnosti logistických systémů, neexistuje elektronický oběh dokladů, neexistuje internetový obchod, není intranetový systém, informace jsou přenášeny na papírových nosičích. NG nedisponuje Outlookem, emailovou poštu řeší limitovaným systémem, který je dostupný na internetu zdarma. Neexistuje žádný systém pro elektronické vedení a sdílení kontaktů v rámci instituce, ani systém na projektové řízení. Zadávání a řešení jednotlivých úkolů, digitalizace archivů sbírek probíhá pomalu, avšak na systému, který neodpovídá potřebám veřejnosti (jazykové mutace, 3D obrazy plastik), stav využívání IT technologií odpovídá polovině 90. let 20. stol., zaměstnanci nejsou proškoleni ani na MS Office.

#### Strategie

Transformace stávajícího pracoviště ICT.  
Evaluace všech zaměstnanců ve smyslu počítačové gramotnosti.  
Postupné vybavení organizace odpovídajícím HW a SW.  
Vybavení digitalizačního pracoviště a urychlení podpůrných činností.

#### Nástroje pro dosažení cíle

Implementace metodiky obnovy HW a SW v nonprofitních organizacích.  
Posílení investičních prostředků zřizovatelem.  
Jednotný systém evidence a propojení jednotlivých pracovišť.  
Odborný ICT outsourcing.

#### Indikátory

Počet získaných nových jednotek HW a SW.  
Počet odborných pracovníků ICT.  
Realizovaná školení na podporu ICT technologií.  
Funkční elektronický systém instituce (podatelna, jednotlivá pracoviště).  
Počet digitalizovaných záznamů na jednotlivých pracovištích.

#### Termín dosažení cíle

V průběhu 1. pololetí 2015

### 3.1.10.4 Interní audit

#### Formulování hlavního cíle

Jako jedna z priorit je novým vedením instituce chápáno zkvalitnění interního auditu silněji zaměřeného na průběžné systémové zvyšování úrovně a kvality instituce.

#### Současný stav

Národní galerie v Praze má interní audit s omezenou preventivní funkcí. Systémové závěry a systémové návrhy opatření vedoucí k nápravě zjištěných problémových okruhů nejsou formulovány zřetelně. V individuálních případech se využívá

nejasností v nastavení osobních odpovědností zaměstnanců a prorostlých dodavatelských vztahů. Chybí nastavení procesů umožňujících pravidelnou a současnou kontrolu činností a interních postupů (např. alespoň formou pravidla čtyř očí). Nejsou nastavena pravidla činností, nejsou jasné ukotveny osobní odpovědnosti, což ve svém důsledku neumožňuje efektivní provádění kontrolní činnosti.

#### Strategie

Postupně implementovat moderní metody vnitřního auditu z veřejné a soukromé sféry, ať už do vnitřní normy upravující činnost interního auditu, tak fakticky při samotné činnosti.  
Povinnou náležitostí závěrů auditních zpráv bude návrh systémových opatření.  
Vybudovat metodickou spolupráci mezi interními audity státních a municipálních příspěvkových organizací.

#### Nástroje pro dosažení cíle

Získat zkušeného odborníka.  
Začlenit interní audit NG do profesních odborných organizací veřejného a soukromého sektoru.

#### Indikátory

Počet zavedených systémových opatření vzešlých z činnosti vnitřního auditu

#### Termín dosažení cíle

X/2015

### 3.1.11 Cíl 11 Ekonomika a finance

#### Formulování hlavního cíle

Zajištění prostředků umožňujících financovat hlavní činnost NG, rozšiřování aktivit v oblasti veřejné služby a udržování a zlepšování stavu svěřeného majetku a rozšiřování sbírek. Efektivní správa a řízení finančních zdrojů by vedle vyrovnaného hospodaření měla obnovit a udržet i platební schopnost NG.

#### Současný stav

Hospodaření NG je vyrovnané. V důsledku závazků z let minulých (platební kalendář na 5 let) převyšují závazky výši pohledávek a NG není schopna platit závazky ve lhůtě splatnosti. Finanční situaci navíc zhoršují nadměrné zásoby publikací, které přesahují hodnotově 20 mil. Kč. Z hlediska příjmů se NG stala zcela závislou na veřejných zdrojích - příspěvku zřizovatele, účelových neinvestičních a investičních dotacích, grantových zdrojích. Příspěvek na provozní prostředky dlouhodobě stagnuje, navzdory tomu, že počet spravovaných objektů a s ním spojené náklady (energie, ostraha a ochrana a opravy) rostou. Klesají výnosy z vlastních činností: v důsledku málo atraktivního výstavního programu klesají příjmy ze vstupného, ekonomická krize vedla k poklesu tržeb z nájemného, malá obchodní aktivita snížila obchodní tržby. Společnost prakticky zcela ztratila sponzory a tržby z reklamy.

Negativní vývoj výnosů s protichůdným vývojem na straně nákladů vyústil v dlouhodobý zřetelný vnitřní dluh, který je už vizuálně viditelný na stavu objektů, technologií, stáří užitkových vozidel, podprůměrných platech zaměstnanců.

V průběhu roku 2014 se podařilo získat hlavního sponzora. Díky navýšení příspěvku podařilo částečně řešit snížení zásob publikací, jichž obrátka přesahovala 10 roků, a různými opatřeními se podařilo snížit závazky po lhůtě splatnosti.

### Strategie

Posílení podílu samofinancování – zejména díky růstu sponzorských zdrojů, které budou financovat primárně krátkodobé výstavní projekty.

Růst komerčních výnosů.

Zvýšení příjmů z účelově financovaných aktivit zejména v oblasti vědy a výzkumu a kulturních činností a z evropských či jiných fondů.

Relativní snížení nákladů v návaznosti na zvýšení efektivity nákupu.

Snížení zásob publikací.

Obnovení a udržení platební schopnosti společnosti.

Zajištění zdrojů na obnovu a rekonstrukci nemovitostí a výměnu technických zařízení budov.

Zajištění zdrojů na rozšiřování sbírek.

### Nástroje pro dosažení cíle

Navýšení zdrojů ze sponzoringu a z reklamy v důsledku aktivního oslovení partnerů a donátorů a nabídky nových způsobů spolupráce.

Aktivizace komerčních aktivit, zejména v oblasti pronájmu a obchodní činnosti v galerijních prodejnách.

Snížování nákladů na nákup zboží a služeb důsledným soutěžením rámcových smluv a zejména služeb v oblasti údržby technologií a oprav.

Rekonstrukce budov a výměna technologií – v návaznosti na disponibilní zdroje povede ke snížení energie a provozních nákladů.

Žádosti o zdroje zejména z veřejných účelových zdrojů a fondů.

Racionalizace údržby a oprav technologií a snížení nákladů díky preventivní údržbě a eliminování havarijních stavů.

### Indikátory

Podíl samofinancování.

Výše příjmů ze sponzoringu.

Výše příjmů z obchodní činnosti.

Relativní pokles nákladů na činnosti.

Výše, resp. absence závazků po lhůtě splatnosti.

Výše zásob.

Objem finančních prostředků zajištěných na investice a rekonstrukce.

Růst sbírkových předmětů.

### Termín dosažení cíle

Průběžně po celé období

## 3.1.12 Cíl 12: Majetek instituce

### Formulování hlavního cíle

Národní galerie v Praze bude účelně a hospodárně využívat majetek k výkonu veřejné služby, bude pečovat o zachování majetku a o jeho údržbu a v návaznosti na přidělené prostředky bude zlepšovat jeho stav a jeho využití. Při obnově a opravách se bude prosazovat řešení umožňující snížování provozních nákladů.

### Současný stav

Národní galerie v Praze má právo hospodaření k 6 památkově chráněným palácům v Praze, od roku 2014 opět k Československému pavilonu v Benátkách

v Itálii, k depozitní hale v Lobkovicích (na pronajatém pozemku), k rekreačnímu středisku Plavsko, Stráž nad Nežárkou, a k pozemkům Brnky, Zdiby. S výjimkou nově zrekonstruovaných objektů Salmovského paláce a Schwarzenberského paláce jsou objekty, vzhledem k podfinancování oprav a údržby, v technicky zanedbaném stavu, technologie jsou za hranicí životnosti a na hranici havarijních stavů. Rekreační středisko a pozemky jsou nepotřebným majetkem. Stávající užitková vozidla NG nebudou od roku 2016 splňovat emisní limity na vjezd do centra města. Opotřebovaný je kancelářský nábytek a IT technika, technika na výstavní projekty, osvětlení a část výstavního fundusu.

### Strategie

Zastavit degradaci majetku řádnou údržbou a přejít od převážně havarijních oprav k preventivní údržbě a preventivním opravám zejména technického zařízení budov.

V návaznosti na disponibilní zdroje zajistit bezpečný provoz, což bude ve střednědobém období vyžadovat výměnu technologií v objektech Veletržního paláce, kláštera sv. Anežky České a paláce Kinských s cílem dosahování provozních úspor v oblasti spotřeby energií a dalších nákladů na provoz.

Dle finančních zdrojů provést stavebně technické expertízy, připravit projekty rekonstrukce Veletržního paláce a rekonstrukce Šternberského paláce a případně i zahájit rekonstrukce.

Zlepšovat přednostně stavy veřejně přístupných částí objektů a zahrad.

Dořešit majetkoprávní vztahy zejména u kláštera sv. Anežky (podstatná část objektů a pozemků je majetkem hl. města Prahy, užívány jsou na základě dlouhodobé smlouvy o pronájmu) a u Veletržního paláce (část budovy je na pozemcích hl. města Prahy bez právního dořešení).

### Nástroje pro dosažení cíle

Pasportizace technologií, sjednocení poskytování služeb správy nemovitostí, nastavení jednotného standardu poskytování služeb prostřednictvím výběrového řízení na poskytovatele těchto služeb pro všechny objekty.

Zpracování stavebně technických expertiz k definování rozsahu a náležitosti výměn technologií a oprav, resp. generálních rekonstrukcí min. u Veletržního paláce a Šternberského paláce.

Realizace projektu úprav zahrad kláštera sv. Anežky financovaného z EHP/Norských fondů a částečně z účelových zdrojů.

Příprava jednotlivých investičních akcí v návaznosti na přidělené finanční zdroje. VŘ na dodávku vozidel a IT systémů.

### Indikátory

Uzavření smlouvy na služby v oblasti správy nemovitostí a technických zařízení budov a vypovězení současných desítek smluv při dosažení úspor nákladů, resp. většího rozsahu či kvality služeb při stejných nákladech.

Dokončené stavebně-technické expertízy Veletržního paláce a Šternberského paláce.

Realizace projektu úprav zahrad kláštera sv. Anežky v souladu s podmínkami financování.

Realizace úprav exteriérů Salmovského paláce v souladu s již přidělenými finančními zdroji.

Uzavření smluv na majetkoprávní vypořádání vztahů v klášteře sv. Anežky a Veletržním paláci.

Implementace informačního systému ERP a DMS.  
Další indikátory jsou podmíněny přidělením zdrojů.

**Termín dosažení cíle**

Sjednocení služeb v oblasti TZB – 2015

Projekt úpravy exteriérů Salmovského paláce – 2015

Projekt úpravy zahrad kláštera sv. Anežky – 2016

Stavebně technická expertiza Veletržního paláce – 2015

Bezbariérový přístup do expozice Šternberského paláce – 2016

Obnova užitkových vozidel – 2015 a 2016

Implementace ERP a DMS systému – 2015 a 2016

Ostatní průběžně v návaznosti na disponibilní zdroje – během celého období

# EKONOMICKÁ NÁROČNOST KONCEPCE V LETECH DLE ZDROJŮ FINANCOVÁNÍ

# 4

#### **4.1 Ekonomická náročnost koncepce v letech dle zdrojů financování**

Koncepce rozvoje Národní galerie v Praze na léta 2015 – 2020 bude vyžadovat aktivizovat dostupné finanční zdroje ve všech níže uvedených formách. Část koncepce založená na kvalitativních změnách bude možné realizovat v rámci stávajícího rozpočtu za předpokladu aktivizace zaměstnanců. Kvantifikace hlavních záměrů koncepce je uvedena v tabulce Rozpočet na základní koncepční záměry na konci kapitoly 4.

##### **4.1.1 Příspěvek zřizovatele v oblasti provozní**

Stav objektů a podfinancování údržby bude vyžadovat prostředky na zastavení degradace objektů a zabránění rizik havarijních stavů u technologií, přičemž bude v této oblasti nezbytné zapojení investičních prostředků.

Změny ve stálých expozicích s cílem zatraktivnit je pro návštěvníky si vyžádají účelové dotace, neboť se jedná o základní veřejnou službu. Podstatnou součástí financování výstavního programu tvoří a budou tvořit prostředky ze spolupráce při výstavních projektech. Krátkodobý výstavní program pak bude z podstatné míry financován ze sponzorských zdrojů.

Nadále se předpokládá částečný příspěvek státu prostřednictvím podpory kulturních aktivit a zdrojů NAKI. Do budoucna počítá NG s podporou ve stávajícím rozsahu i pro další vědecko- výzkumné projekty.

##### **4.1.2 Mzdový limit v rámci příspěvku zakladatele**

Národní galerie v Praze bude usilovat o navýšení mzdového limitu směřujícího k dorovnání mezd na úroveň ČR a následně na úroveň průměrné mzdy v Praze.

Rozšíření mzdového limitu budou podmiňovat ekonomicky racionální náhrady neefektivních outsourcingů vlastních opakovaných činností (grafické návrhy, doprava, výstavní činnosti apod.). Navýšení mzdových limitů bude nezbytné na personální zajištění aktivit, které se doposud systematicky nezajišťovaly, např. sponzoring, jednotné řízení sbírek z pozice hlavního kurátora, jednotné vedení lektorských aktivit, centrální nákup apod.

Další zdroje budou nezbytné v oblasti investiční výstavby, neboť přípravu komplexních rekonstrukcí nelze zajišťovat pouze jedním pracovníkem nebo pouze na bázi externích služeb.

##### **4.1.3 Investiční účelové zdroje**

Investiční prostředky budou nezbytné v oblasti rekonstrukcí nemovitostí, obnovy technologií a ICT technologií. Nezbytná je výměna technických a technologických zařízení ve všech objektech mimo Salmovský a Schwarzenberský palác.

##### **4.1.4 Ostatní veřejné zdroje**

Národní galerie v Praze se bude nadále ucházet o veřejné zdroje v oblasti financování vědy a výzkumu, i ve spolupráci s dalšími vědecko-výzkumnými institucemi. Klíčové vědecko-výzkumné projekty by měly být financovány z programů NAKI, grantů GAČR a institucionální podpory na dlouhodobý koncepční rozvoj (DKRVO).

##### **4.1.5 Mezinárodní zdroje: Norské fondy, EU fondy, Švýcarské fondy apod.**

V letech 2015 a 2016 bude realizován schválený projekt Revitalizace kláštera sv. Anežky České. Historický skvost uprostřed metropole. Projekt s celkovým rozpočtem 36.964 tis. Kč bude z 80 % financován z fondů EHP/

Norsko a 20% spoluúčast bude financována z účelové dotace, která bude činit 7.393 tis. Kč. Finanční prostředky z těchto zdrojů budou doplňkovým zdrojem umožňujícím uskutečnit některé záměry rychleji, nicméně finanční průchodnost koncepce není a nemůže být na jejich čerpání postavena.

#### **4.2 Zdroje tvořené vlastní činností**

Koncepce rozvoje NG předpokládá nárůst zdrojů tvořených vlastní činností, které budou využity společně s úsporami nákladů na zlepšení kvalitativních parametrů poskytovaných služeb. Nárůst příjmů z krátkodobých pronájmů bude částečně využit na vybavení mobiliářem a na zlepšení těchto prostor.

Podstatnou roli při finančním zajištění koncepce budou mít sponzorské zdroje při financování krátkodobého výstavního programu. A nadále významným zdrojem pro financování výstavního projektu bude kumulace zdrojů partnerů při pořádání výstav.

##### **4.2.1 Tržby ze vstupného**

K růstu tržeb bude docházet v důsledku růstu počtu návštěvníků, zejména díky vyšší atraktivitě krátkodobého výstavního programu a po změně sbírkových expozic. Nicméně vyšší počet návštěvníků bude indikovat vyšší náklady na informační materiály. Růst tržeb v této oblasti nebude mít tedy podstatné přímé dopady do hospodaření, neboť bude využit jako jeden ze zdrojů na financování krátkodobých výstav. Růst návštěvnosti bude mít příznivé dopady především na tržby za lektorské služby, audioguidy, tržby v obchodech a nepřímo a s časovým zpožděním i na růst tržeb z komerčních dlouhodobých pronájmů.

Růst tržeb na základě růstu cen vstupného se nepředpokládá, neboť návštěvy NG musí zůstat ekonomicky dostupné všem návštěvníkům, tak aby poskytování veřejné služby nebylo ohroženo. V krátkodobém horizontu nebude za podmínky vyrovnáním finanční ztráty sponzorským darem vybíráno vstupné ve sbírkových expozicích pro mladé do věku 26 let. Ve střednědobém horizontu pak bude NG usilovat o zajištění dostatečných mimorozpočtových zdrojů k zavedení systému dobrovolného vstupného do sbírkových expozic pro všechny věkové kategorie návštěvníků.

##### **4.2.2 Tržby z prodeje zboží a publikací**

Nárůst tržeb bude důsledkem atraktivnější nabídky zboží a vyššího zájmu díky redesignu prodejen, změny jejich umístění a spojení prodeje vstupenek a zboží v některých objektech. Zvýšené tržby lze očekávat i při uvolnění vstupného. Navýšené tržby z prodejů budou jednak financovat výrobu galerijních merkantilií a ve střednědobém horizontu by se měly podílet na návratnosti redesignu prodejen.

##### **4.2.3 Tržby z nájemného**

Nárůst dlouhodobého nájemného lze očekávat až v návaznosti změny konceptu obchodních aktivit, což však může limitovat doba nájemného (některé smluvní vztahy uzavřeny ještě v červnu 2014, tedy krátce před nástupem nového managementu, až do roku 2021).

#### **4.3 Zdroje od sponzorů a dárců**

Zdroje získané od sponzorů a dárců budou primárně směřovat na podporu

kulturní činnosti, zejména atraktivních krátkodobých výstavních projektů a vydávání publikací, se kterými se budou chtít sponzoři identifikovat.

Navýšení zdrojů od sponzorů bude vyžadovat specifickou péči, která doposud v NG nebyla sponzorům a mecenášům věnována a bude podmíněna navýšením mzdových limitů v této oblasti.

Oblast dárcovství výtvarných děl bude spíše doplňkovým zdrojem rozšiřování sbírkových fondů, stejně jako dědické odkazy.

#### **4.4 Náklady v personální oblasti**

Nárůst průměrných mezd na úroveň průměrného platu v ČR v roce 2016 (25.173 Kč v 9/2014, zdroj: ČSÚ) bude vyžadovat nárůst osobních nákladů ve výši 7,8 mil. Kč ročně. Nárůst mezd na úroveň průměru Prahy v roce 2019 (32.910 Kč v 9/2014, zdroj: ČSÚ) by vyžadoval dalších 9,2 mil. Kč ročně (za předpokladu, že roční nárůsty v NG, ČR a Praze se už nebudou lišit). Zdroje na mzdy lze jen ve velmi omezené míře generovat z vlastních příjmů.

#### **4.5 Náklady na externí služby a činnosti zajišťované třetími osobami**

V oblasti externích nákladů existuje částečný potenciál pro snížení nákladů vysoutěžením rámcových smluv a zejména snížením nákladů na služby v oblasti údržby technologií a oprav. Existuje i možnost snížení nákladů na přepravu sbírkových předmětů posílením vlastní přepravy, což je podmíněno investicemi do užitkových vozidel.

Snížení nákladů na právní poradenství v důsledku posílení interní právní kompetence je podmíněno navýšením mzdového limitu bez potřeby navýšení mzdových prostředků, neboť bude kryto úsporou nákladů za dříve poskytované služby. Snížení nákladů na externí služby z důvodu posílení vlastních výstavních kapacit (manipulátoři, úpravy paneláže, manipulace s vitrínami) je rovněž podmíněno navýšením mzdového limitu.

Výše uvedené změny jsou nákladově neutrální, neboť úspory ve službách by měly nejen pokrýt mzdové náklady, ale přinést i absolutní úsporu v řádech vyšších statisíců až milionu.

#### **4.6 Shrnutí**

Nárůst vlastních výnosů ve všech formách umožní zlepšit kvalitu služeb návštěvníkům. Nárůst zdrojů od sponzorů umožní podstatným způsobem zatraktivnit výstavní program. Ostatní veřejné zdroje (fondy EU, Norské fondy apod.) by měly umožnit zlepšení některých dílčích záměrů nebo urychlení jejich realizace.

Financování koncepce v oblasti stálých expozic a objektů předpokládá zapojení zdrojů ze státního rozpočtu. Veřejné prostředky budou základním zdrojem financování badatelské činnosti.

#### **4.7 Komentář k tabulce Rozpočet na základní koncepční změny**

Tabulka je sestavena v tisících korun. Položky obsahují předpokládané náklady včetně DPH, kde je předpokládána stejná výše DPH. Uvedené částky jsou zpravidla interním odborným odhadem nákladů. Po schválení jednotlivých záměrů se budou vyžadovat upřesnění v návaznosti na realizační projekty, výsledky cenových poptávek nebo výběrových řízení.

#### **4.7.1 Financování základních koncepčních záměrů**

Rozpočet na základní koncepční změny vychází z odhadů nákladů na jednotlivé záměry a bilancuje nejen potřeby, ale i vlastní zdroje, které NG předpokládá zajistit. Rozpočet se týká tedy pouze změn nad rámec běžného financování. Nezahrnuje ty záměry, jejichž financování vychází z úspor nákladů a které tedy nenavýšují potřeby na další finanční zdroje.

Základní koncepční záměry – změny sbírkových expozic, menší úpravy expozic, rozšíření krátkodobého výstavního programu, služeb návštěvníkům, ICT technologie a užitková vozidla – jsou finančně částečně kryty navýšením vlastních zdrojů a částečně předpokládají navýšení veřejných zdrojů.

Záměry roku 2015 vycházejí z předpokladu navýšení příspěvku zřizovatele, o kterém se v době zpracování koncepce vedou jednání. Pokud by k tomuto navýšení nedošlo, budou redukovány záměry roku 2015, resp. přesunuty do dalších období.

#### **4.7.2 Další koncepční záměry financování závislé na zajištění prostředků na realizaci**

Mimo výše uvedené financování základních koncepčních záměrů obsahuje rozpočet ještě rozpočty tří dalších koncepčních účelů použití zdrojů, jejichž realizace by byla velmi přínosná, ale je závislá na možnostech rozpočtu MK ČR, resp. možnostech státního rozpočtu. Do základní koncepce budou přecházet až v návaznosti na účelové přidělení zdrojů.

Účel 1 se týká záměrů v oblasti nemovitého majetku a technického zařízení budov. Zahrnuje vedle dostavby kláštera sv. Anežky České i rekonstrukci Šternberského paláce, obnovu technologií v paláci Kinských a rekonstrukci Veletržního paláce. Částky v rozpočtu jsou pouhým odhadem a budou vyžadovat zpřesnění rozpočtu v návaznosti na stavebně-technické expertízy budov a jejich technického zařízení.

Účel 2 předpokládá přidělení prostředků na akvizice sbírkových předmětů, zejména současného umění tak, aby NG mohla zaplnit mezeru ve sbírce současného umění a mohla plnit jednu ze svých základních funkcí, a to být paměťovou institucí v oblasti výtvarného umění.

Účel 3 se týká navýšení mezd tak, aby průměrná mzda NG mohla v prvním období dosáhnout alespoň průměrné mzdy v rámci republiky a ke konci období průměrné mzdy v Praze.

**Rozpočet na základní koncepční změny, které přesahují obvyklou výši rozpočtu NG vč. příspěvku na provoz - v tis Kč vč. DPH**

| v tis Kč vč. DPH  | 2015                      | 2016            | 2017            | 2018            | 2019            | 2020            |
|---|---------------------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|
| <b>Změny stálých expozic, rekonstrukce budov a technologií</b>  |                           |                 |                 |                 |                 |                 |
| <b>Veletříní palác</b><br>stavebně-technická expertiza<br>úprava expozice, vstupu, prodejny a stěhování knihovny<br>úpravy teras  | 1 200<br>30 000<br>1 500  | 2 000           |                 |                 |                 |                 |
| <b>Klášteř sv. Anežky České</b><br>stavebně-technická expertiza<br>úpravy zahrad (Norské fondy)<br>úpravy vstupu a pokladen<br>rozšíření expozice o díla z evropské sbírky středověkého umění | 500<br>36 964<br>350      |                 | 15 000          |                 |                 |                 |
| <b>Palác Kinských</b><br>stavebně-technická expertiza<br>vystěhování expozice 2.patru<br>vytvoření centra a vytvoření zázení pro VIP partnery a klubové aktivity                              | 500<br>250                |                 |                 | 16 000          |                 |                 |
| <b>Swarzenský palác + spojovací objekt</b><br>změna expozice a stavební úpravy vstupu<br>bezbariérový vstup od pokladen<br>úprava teras a zahrady   | 15 000<br>350<br>250      |                 |                 |                 |                 |                 |
| <b>Šternberský palác</b><br>bezbariérový vstup do expozice-výtah<br>přesun expozice orientu   | 2 400                     |                 |                 | 15 000          |                 |                 |
| <b>Krátkodobý výstavní program *)</b>   | <b>20 000</b>             | <b>55 000</b>   | <b>30 000</b>   | <b>32 000</b>   | <b>34 000</b>   | <b>36 000</b>   |
| <b>Služby návštěvníkům</b>  |                           |                 |                 |                 |                 |                 |
| audioguide a audio informační systém<br>nový vizuální styl<br>implementace nového vizuálního stylu  | 1 000<br>1 000<br>300     | 1 000<br>900    |                 |                 |                 |                 |
| <b>ICT technologie</b>  |                           |                 |                 |                 |                 |                 |
| DMS systém<br>ERP systém  | 600<br>1 800              |                 |                 |                 |                 |                 |
| <b>Obnova užitkových vozidel</b>  | <b>2 100</b>              | <b>3 200</b>    |                 |                 |                 |                 |
| <b>SUMARIZACE POTŘEB</b>  | <b>95 964</b>             | <b>76 900</b>   | <b>45 000</b>   | <b>63 000</b>   | <b>34 000</b>   | <b>36 000</b>   |
| <b>ZDROJE</b>   |                           |                 |                 |                 |                 |                 |
| Finanční zdroje EHP/Norské fondy na Klášter sv. Anežky<br>Účelová dotace<br>Účelové zdroje na výstavu Karla IV. (předp. schválení vládou)<br>Navýšení příspěvku (v jednání GR a MK)           | 29 571<br>7 393<br>48 000 | 30 000          |                 |                 |                 |                 |
| <b>Změny ve vl. příjmech na financování nové koncepce **)</b>   |                           |                 |                 |                 |                 |                 |
| Sponzorské zdroje na financování krátkodobých výstav<br>Nárůst tržeb ze vstupného   | 10 000<br>1 000           | 15 000<br>1 000 | 15 000<br>1 000 | 15 000<br>1 000 | 15 000<br>1 000 | 15 000<br>1 000 |
| <b>SUMARIZACE ZDROJŮ</b>  | <b>95 964</b>             | <b>46 000</b>   | <b>16 000</b>   | <b>16 000</b>   | <b>16 000</b>   | <b>16 000</b>   |
| Rozdíl - potřeba navýšení příspěvku nebo účelových zdrojů   | —                         | 30 900          | 29 000          | 47 000          | 18 000          | 20 000          |

Pozn.

\*) v 2016 zahrnuto 30 mil Kč na výstavu Karel IV., hrazeno ze SR, nezahrnuty již zajištěné zdroje a zdroje spoluorganizátorů  
\*\*) nejsou zde zahrnuty příjmy účelové určených na ty potřeby, které nejsou uvedeny ani v nákladové, resp. výdajové části rozpočtu

| v tis Kč vč. DPH   | 2015       | 2016         | 2017              | 2018           | 2019              | 2020           |
|--|------------|--------------|-------------------|----------------|-------------------|----------------|
| <b>Účel 1 - předpokládá přidělení finančních zdrojů na opravy a rekonstrukce</b>                                       |            |              |                   |                |                   |                |
| <b>Veletříní palác</b><br>projekt rekonstrukce<br>výměna technologií<br>rekonstrukce VP *)                             |            |              | 90 000<br>100 000 | 60 000         | 40 000<br>450 000 | 450 000        |
| <b>Klášteř sv. Anežky České</b><br>výměna technologií<br>rekonstrukce pokojů ubytovny                                  |            |              | 70 000<br>2 200   |                |                   |                |
| <b>Palác Kinských</b><br>výměna technologie  |            |              |                   | 57 000         |                   |                |
| <b>Swarzenský palác + spojovací objekt</b><br>projekt bezbariérového přístupu  |            | 2 000        |                   |                |                   |                |
| <b>Šternberský palác</b><br>stavebně-technická expertiza<br>projekt bezbariérového přístupu<br>úpravy zahrad a nádvoří | 500<br>100 | 2 400        |                   |                |                   |                |
| <b>CELKEM potřeba zdrojů na účel 1</b>   | <b>600</b> | <b>6 416</b> | <b>264 217</b>    | <b>119 018</b> | <b>492 019</b>    | <b>452 020</b> |

**Účel 2 - předpokládá přidělení finančních zdrojů na akvizice sbírkových předmětů**

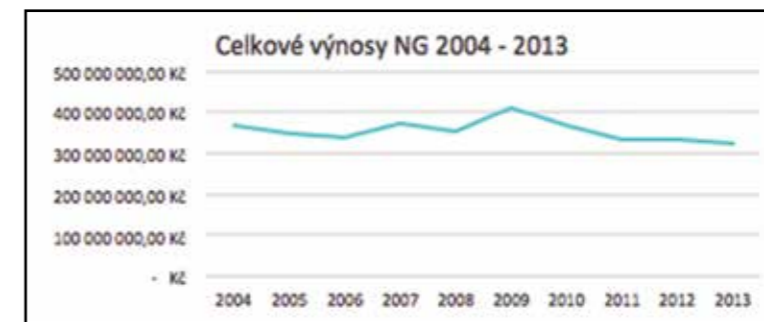
|  |               |               |               |               |               |               |
|--|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|
| <b>CELKEM potřeba zdrojů na účel 2</b> | <b>10 000</b> | <b>20 000</b> | <b>25 000</b> | <b>25 000</b> | <b>30 000</b> | <b>30 000</b> |
|--|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|

**Účel 3 - předpokládá přidělení finančních zdrojů na mzdy**

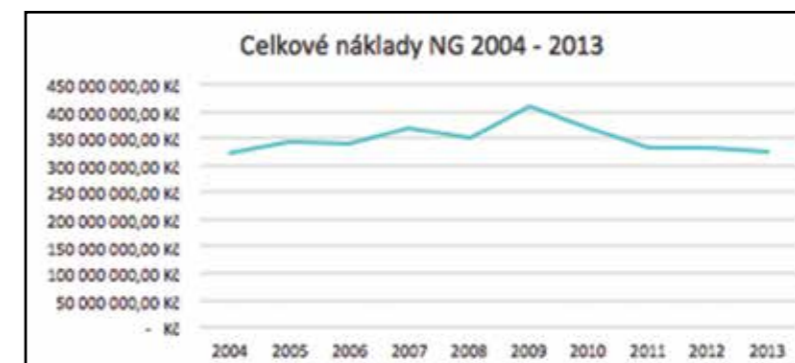
|  |              |               |               |               |               |               |
|--|--------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|
| nárůst mezd na průměrnou výši mezd v ČR                        | 7 800        | 7 800         | 7 800         | 7 800         | 7 800         | 7 800         |
| postupný nárůst na průměrnou výši mezd v Praze (nad průměr ČR) |              | 9 200         | 18 400        | 27 600        | 27 600        | 27 600        |
| <b>CELKEM potřeba zdrojů na účel 3</b>                         | <b>7 800</b> | <b>17 000</b> | <b>26 200</b> | <b>35 400</b> | <b>35 400</b> | <b>35 400</b> |

## Základní ekonomické ukazatele NG

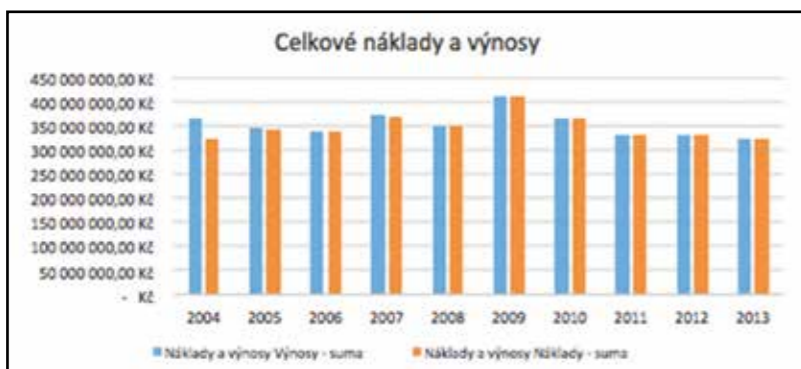
| Výnosy celkem |                   |
|---------------|-------------------|
| rok           | suma              |
| 2004          | 367 238 037,66 Kč |
| 2005          | 346 724 350,15 Kč |
| 2006          | 339 580 262,71 Kč |
| 2007          | 372 453 348,48 Kč |
| 2008          | 352 053 175,16 Kč |
| 2009          | 410 989 425,95 Kč |
| 2010          | 367 029 050,01 Kč |
| 2011          | 332 424 988,99 Kč |
| 2012          | 332 064 324,61 Kč |
| 2013          | 323 691 219,08 Kč |



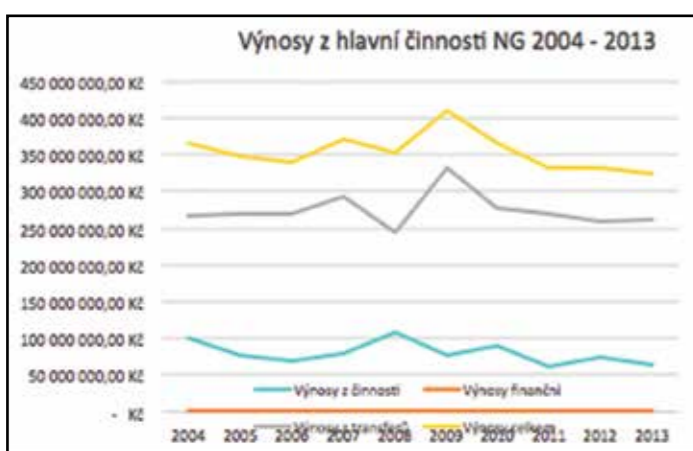
| Náklady celkem |                   |
|----------------|-------------------|
| rok            | suma              |
| 2004           | 322 564 237,52 Kč |
| 2005           | 344 068 889,55 Kč |
| 2006           | 337 995 864,06 Kč |
| 2007           | 370 967 568,48 Kč |
| 2008           | 349 819 929,76 Kč |
| 2009           | 411 350 420,20 Kč |
| 2010           | 367 704 907,45 Kč |
| 2011           | 331 593 836,67 Kč |
| 2012           | 333 460 888,35 Kč |
| 2013           | 323 629 229,64 Kč |



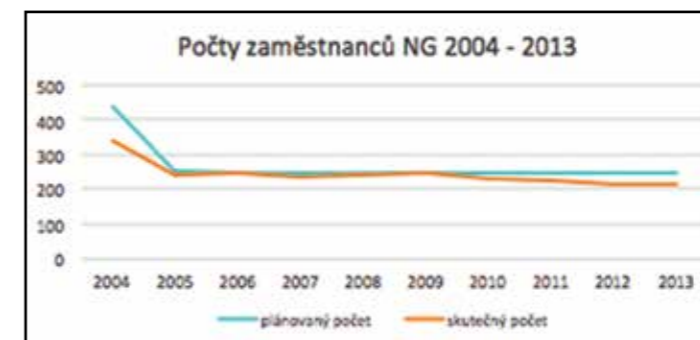
| rok  | Náklady a výnosy  |                   |
|------|-------------------|-------------------|
|      | Výnosy – suma     | Náklady – suma    |
| 2004 | 367 238 037,66 Kč | 322 564 237,52 Kč |
| 2005 | 346 724 350,15 Kč | 344 068 889,55 Kč |
| 2006 | 339 580 262,71 Kč | 337 995 864,06 Kč |
| 2007 | 372 453 348,48 Kč | 370 967 568,48 Kč |
| 2008 | 352 053 175,16 Kč | 349 819 929,76 Kč |
| 2009 | 410 989 425,95 Kč | 411 350 420,20 Kč |
| 2010 | 367 029 050,01 Kč | 367 704 907,45 Kč |
| 2011 | 332 424 988,99 Kč | 331 593 836,67 Kč |
| 2012 | 332 064 324,61 Kč | 333 460 888,35 Kč |
| 2013 | 323 691 219,08 Kč | 323 629 229,64 Kč |



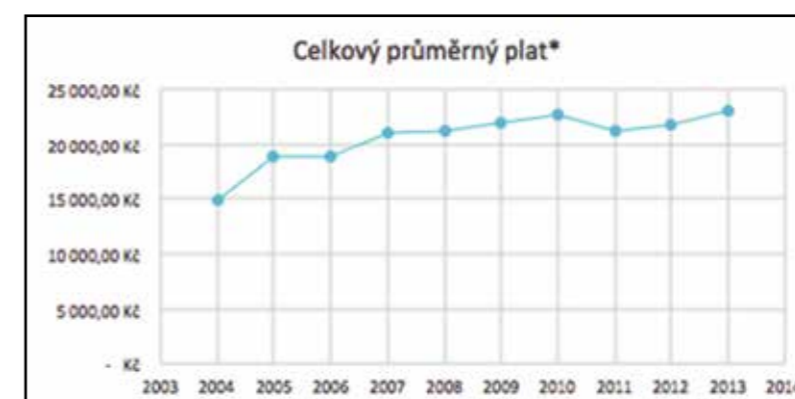
| rok  | Výnosy            |               |                   |                   |
|------|-------------------|---------------|-------------------|-------------------|
|      | z činnosti        | finanční      | z transferů       | celkem            |
| 2004 | 100 215 059,20 Kč | 123 868,54 Kč | 266 899 110,00 Kč | 367 238 037,74 Kč |
| 2005 | 77 764 556,14 Kč  | 126 699,01 Kč | 268 833 095,00 Kč | 346 724 350,15 Kč |
| 2006 | 68 601 435,88 Kč  | 103 804,52 Kč | 270 875 022,31 Kč | 339 580 262,71 Kč |
| 2007 | 78 952 947,37 Kč  | 130 492,88 Kč | 293 369 908,23 Kč | 372 453 348,48 Kč |
| 2008 | 107 403 455,30 Kč | 276 297,77 Kč | 244 373 422,09 Kč | 352 053 175,16 Kč |
| 2009 | 77 601 292,30 Kč  | 40 436,80 Kč  | 333 347 696,85 Kč | 410 989 425,95 Kč |
| 2010 | 89 158 325,54 Kč  | 16 202,72 Kč  | 277 854 521,75 Kč | 367 029 050,01 Kč |
| 2011 | 61 548 535,51 Kč  | 15 372,09 Kč  | 270 861 081,39 Kč | 332 424 988,99 Kč |
| 2012 | 73 515 854,44 Kč  | 4 552,75 Kč   | 258 543 917,42 Kč | 332 064 324,61 Kč |
| 2013 | 62 861 012,76 Kč  | 18 502,15 Kč  | 260 811 704,17 Kč | 323 691 219,08 Kč |



| rok  | Počet zaměstnanců NG |                |
|------|----------------------|----------------|
|      | plánovaný počet      | skutečný počet |
| 2004 | 435                  | 339            |
| 2005 | 254                  | 240            |
| 2006 | 249                  | 247            |
| 2007 | 249                  | 238            |
| 2008 | 249                  | 241            |
| 2009 | 249                  | 245            |
| 2010 | 247                  | 232            |
| 2011 | 247                  | 224            |
| 2012 | 247                  | 214            |
| 2013 | 249                  | 216            |

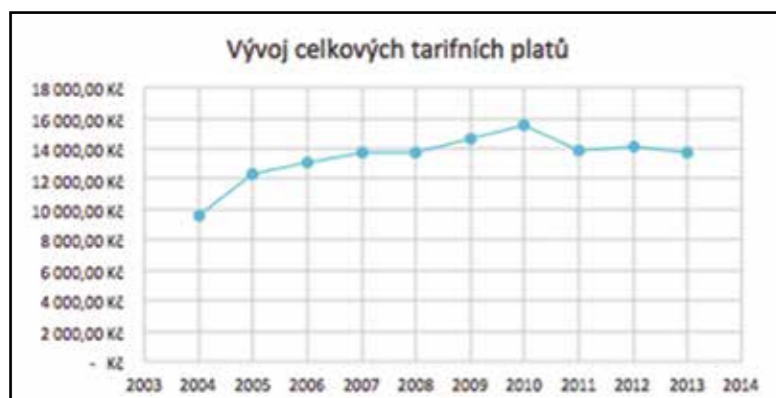


| rok  | Průměrný plat celkem |
|------|----------------------|
|      | suma                 |
| 2004 | 14 821,00 Kč         |
| 2005 | 18 867,00 Kč         |
| 2006 | 18 820,00 Kč         |
| 2007 | 20 984,00 Kč         |
| 2008 | 21 252,00 Kč         |
| 2009 | 21 959,00 Kč         |
| 2010 | 22 706,00 Kč         |
| 2011 | 21 208,00 Kč         |
| 2012 | 21 808,00 Kč         |
| 2013 | 23 028,00 Kč         |





| Vývoj průměrných<br>tarifních platů |              |
|-------------------------------------|--------------|
| rok                                 | suma         |
| 2004                                | 9 572,00 Kč  |
| 2005                                | 12 288,00 Kč |
| 2006                                | 13 029,00 Kč |
| 2007                                | 13 797,00 Kč |
| 2008                                | 13 679,00 Kč |
| 2009                                | 14 707,00 Kč |
| 2010                                | 15 589,00 Kč |
| 2011                                | 13 870,00 Kč |
| 2012                                | 14 128,00 Kč |
| 2013                                | 13 770,00 Kč |



## Výstavní program 2015

### KLÁŠTER SV. ANEŽKY ČESKÉ

Tajemné dálky, Symbolismus v českých zemích 1880–1914

Ve spolupráci s Muzeem umění Olomouc

22. 4. – 27. 9. 2015

Autor výstavy: Otto M. Urban

Kurátor NG: Anna Pravdová

Výstava Tajemné dálky, symbolismus v českých zemích, 1880 – 1914, představí specifickou část výtvarné umělecké scény v českých zemích, ovlivněnou symbolismem v období mezi lety 1880 a 1914. Datace výstavy je pomyslně rámována dobou otevření Národního divadla a začátkem první světové války (název výstavy je odvozen z titulu básnické sbírky Otakara Březiny z 90. let 19. století). Výstava Tajemné dálky, symbolismus v Čechách, 1880 – 1914, je prvním podobným projektem, až do současnosti byl symbolismus prezentován jako specifická kapitola v rámci rozsáhlejších výstavních projektů. V jednotlivých tematických kapitolách se tak představí vedle známých a uznávaných umělců (Alfons Mucha, Max Švabinský, František Bílek, Josef Váchal, Bohumil Kubišta, Jan Zrzavý atd.) i autoři méně vystavovaní a v mezinárodním kontextu téměř neznámí (Maxmilián Pirner, Beneš Knüpfer, August Brömse, Jaroslav Panuška, Josef Mandl, Tavič František Šimon, Alois Boháč atd.). Vystavené exponáty budou jak z velkých etablovaných galerií (Národní galerie, Galerie hl. m. Prahy nebo Památník národního písemnictví), tak z menších muzeí a dalších regionálních institucí, stejně jako ze soukromých sbírek. Ve třech případech se jedná i o zápůjčky ze zahraničí (Řezno, Oslo, Paříž). Výstava tak představí vedle známých děl i doposud nevystavené práce. Jakkoli výstava tematicky vychází a navazuje na expozice, které proběhly v Krakově a v Olomouci, bude její struktura od předcházejících zastávek poněkud odlišná, vycházející ze specifických podmínek výstavního prostoru, tedy Anežského kláštera. Na rozdíl od předcházejících výstav, bude jádro výstavy tvořit soubor děl ze sbírek Národní galerie v Praze, která se zatím v rámci výstavního projektu Tajemné dálky neobjevila. Jedná se často o zásadní práce, které se zde objevují v novém kontextu. Výrazně větší bude soubor vystavených knih. Výstava bude také doplněna chronologií symbolismu, projekcemi z dobových filmů a čítárnou. Doprovodné programy budou reflektovat nejen dobové výtvarné umění – tedy téma výstavy, ale i přesahy symbolismu do literatury, divadla či hudby.

Pohledy z a do jiného světa – Portrétní malba z jižní Číny

AK (podzim 2015) / Konírna, leden – březen 2016

Kurátor NG: Michaela Pejčochová

Formální portréty předků byly v posledních staletích jedním z významných žánrů čínského malířství. Zachování podoby zemřelého člověka mělo v čínské společnosti hluboký rituální význam, a proto se pro zhotovení těchto portrétů časem ustavila složitá a sofistikovaná pravidla. Vedle formálních a předpisy svázaných portrétů se však tento žánr během 19. století zpopularizoval natolik, že začaly vznikat portréty neformální, volně kombinující některé rysy typických „obrazů předků“ se zvyklostmi světské figurální malby či dokonce literátské malby. Objevily se tak zajímavé kombinace, zachycující jednotlivce nebo skupinové portréty v exteriérech i interiérech, v rozličných typech oděvů a s různými atributy společenského statusu.

Národní galerie v Praze získala v září 2011 darem od taiwanského sběratele Chang Chien-Shynga dvacet jedna těchto neformálních portrétních maleb pocházejících z jižní Číny, které tvoří zajímavý soubor

doplňující existující sbírku formálních portrétů předků uchovávanou v Národní galerii v Praze. Při převzetí daru se NG zavázala obrazy v nejbližší době vystavit a publikovat v katalogu středního rozsahu.

Jedná se o první zpracování daného tématu v českém prostředí vůbec. Ač mají NG i Náprstkovo muzeum Národního muzea kvalitní sbírku čínských portrétů předků, toto téma zatím nebylo v ČR výstavně zpracováno ani publikováno. Proto se při příležitosti publikace darovaných obrazů autorka zaměří na širší kontext i srovnávací materiál v podobě rituální i běžné portrétní malby a připraví reprezentativní výbor ze sbírky NG. Počet vystavených děl bude ca 30 – 35 (21 obrazů daru, doplněných o formální portréty předků ze sbírky NG, případně srovnávací ukázky světové portrétní malby).

### **SALMOVSKÝ PALÁČ**

Umění inspektora: **Josef Karel Burde**

**7. 4. – 5. 7. 2015**

Kurátor NG: **Petr Šámal**

Josef Karel Burde (též Bourdet, 1779–1848) byl v českém výtvarném umění své doby osobností univerzálního významu. Potomek renomovaného rytce kamejí a medailéra Jana Karla B. navázal na umění svého otce a vynikl především jako grafik a kreslíř. Spolu s Antonínem Karlem Balzerem a Karlem Postlem se řadí k předním představitelům české krajinářské grafiky konce 18. a první poloviny 19. století a lze jej považovat za jednoho z hlavních nositelů odkazu grafického umění Josefa Berglera a jeho školy.

V roce 1804 se Burde stal prvním inspektorem Obrazárny Společnosti vlasteneckých přátel umění. Zahájil tak řadu správců a později ředitelů sbírkové instituce, která byla bezprostředním předchůdcem a základem pražské Národní galerie v Praze. Jeho působení spadá do éry, která předcházela oddělení výtvarné teorie od praxe a kdy se v jedné osobě běžně spojovala dráha aktivního umělce s praxí výtvarného znalce a kritika, restaurátora a případně - řečeno dnešní terminologií - i galeristy. Podobně tomu bylo po celé 19. století i u Burdeho nástupců, navazujících na jeho více jak čtyřicetileté působení ve sbírce.

Vedle výsostně znaleckého a organizačního rozměru Burdeho osobnosti je neméně pozoruhodná jeho vlastní tvorba. Četné práce podle staromistrovských předloh potvrzují autorovo profesní zaměření i význam těchto předloh pro české umění 19. století, ale také souvisejí s faktem, že Burde byl sám sběratelem umění, totiž majitelem rozsáhlé sbírky rytin. Invenční polohu jeho umění pak nacházíme v preromanticky laděných krajinách, drobné akcidenční grafice či karikaturních studiích lidských typů. Cílem výstavy je představit Burdeho jako významnou osobnost české kultury a spojit pohled na jeho sbírkotvorné a teoretické působení s prezentací jeho výtvarných prací, představujících kvalitní fond české grafiky a kresby 19. století, početně zastoupený ve Sbírce grafiky a kresby Národní galerie a dosud nevystavovaný.

Smysl pro umění: sbírky, ceny,  
nákupy České akademie věd a umění 1890–1952  
11. 6. – 27. 9. 2015

Autor výstavy: **Taťána Petrasová**

Kurátor NG: **Veronika Hulíková**

Výstava je součástí projektu Umění (a) vědy: 125 let od založení České akademie císaře Františka Josefa I. pro vědy, slovesnost a umění. Připomene

osobnost architekta a mecenáše Josefa Hlávky. Právě díky jeho finančnímu vkladu, a schopnosti oslovit politickou reprezentaci rakousko-habsburské monarchie, se podařilo v Praze roku 1890 založit Českou akademii věd a umění s oficiálním názvem Česká akademie císaře Františka Josefa I. pro vědy, slovesnost a umění. Spojení vědy a umění, aktivit na první pohled odlišných, bylo považováno už od osvícenství za předpoklad úspěšného rozvoje národa.

Výstava bude členěna do šesti témat, které umožňují chronologické řazení exponátů, ale nabízejí více úhlů pohledu na zdánlivě tradiční téma. Okruh Umění státní je věnovaný nejznámější části uměleckého fondu spojeného s akvizicemi nebo finanční podporou, tedy dílům oficiálních umělců jako byli malíři František Ženíšek, Vojtěch Hynais, Václav Brožíka, Mikoláš Aleš, Max Pirner, Jakub Schikaneder, Alfons Mucha, sochaři Josef V. Myslbek, Josef Mauder, Ladislav Šaloun a architekti Josef Mocker, Josef Schulz a Jan Koula. Druhý okruh nazvaný Proti technice a přece s ní připomíná fakt, že roku 1918 hlasovali umělci a architekti IV. třídy proti vzniku samostatné třídy technických věd. Následující sál Umělecký kabinet nebo pracovna? je věnovaný uměleckým sbírkám podporovatelů Akademie věd (pozůstalost J. Hlávky, odkaz dr. Katze – v uloženy v Národní galerii v Praze) nebo těm, které vznikly jako výsledek a příprava výzkumu (mince, koptské látky, ikony byzantinologa N. P. Kondakova, odličky chetitského písma Bedřicha Hrozného – Ústav dějin umění, Orientální ústav, Archeologický ústav). Čtvrtá třída České akademie věd a umění (ČAVU) byla pověstná svou konzervativní orientací. Přesto tato instituce ocenila individuality, jako byli např. František Kupka nebo František Bílek, kteří členství přijali. Jejich vztahu k Akademii je věnováno téma Akademie věd a buřiči. Odmítáním akademického systému, ironickému odstupu nebo rivalitě mezi českou a německou variantou akademie se zabývá téma Protistrana. Závěrečné téma Podpora státu a umění upozorní na práce významných umělců a architektů z doby budování prvního československého státu, odměněné ČAVU: Josef Mařatka (pomník Praha svým vítězům), Josef Gočár (urbanistické řešení Hradce Králové), Vojtěch Preissig, Kamil Hilbert (dokončení rekonstrukce katedrály sv. Víta), Dušan Jurkovič (Štefánikova mohyla na Bradle).

### **SCHWARZENBERSKÝ PALÁČ**

Grafický kabinet

Václav Hollar - Lodě

19.1.2015 - 22.04.2015

Kurátor: **Alena Volrábová**

Grafiky Carracciů

22.4.2015 – červenec 2015

Kurátor: **Dalibor Lešovský**

Poussin

červenec / říjen 2015 – říjen / leden 2016

Kurátor: **Petra Zelenková**

## PALÁC KINSKÝCH

Proměny Williama Hogartha

4. 12. 2014 – 8. 3. 2015

Kurátor: Eva Bendová

William Hogarth (1697 – 1764) - anglický malíř a grafik, stále vzrušující a aktuální pro svou schopnost ostře komentovat moderní společnost a společenská tabu. Přestože vychází z umělecké tradice 18. století, používal moderní a nadčasové prostředky. Obrazové vyprávění o zhýralém životě člověka, který Hogarth nazval pokrokem, v listech Vzestup zpustlíka a Vzestup poběhlíce byly masově rozšiřovány nejen na anglické půdě, ale i ve střední Evropě a to v řadě variant. Úpadek společnosti, hmotný i morální, nezrcadlí pouze jeho grafické listy a obrazové cykly, ale také teorie „krásy“ a pojetí linie. Výstava a doprovodná publikace se poprvé v Čechách věnuje komplexnějšímu zpracování umělecké osobnosti Williama Hogartha, zpřístupňuje jak jeho přímé dílo, tak jeho recepce, proměny, které doznalo v řadě citací a narážkách v umění i jeho dějinách.

書 – mistři současné japonské kaligrafie

Ve spolupráci s Asociací pro mezinárodní rozvoj kaligrafické kultury v Tokiu

25. 6. – 23. 8. 2015

Kurátorky: Markéta Hánová a Jana Ryndová

Výběr ze soudobé japonské kaligrafické tvorby, který je vysoutěžen ve spolupráci Asociace pro mezinárodní rozvoj kaligrafické kultury v Tokiu s hlavními japonskými celostátními deníky. Prostor v soutěži dostává tradičnější i avantgardní tvorba a výstava tudíž s dobou japonskou kaligrafii představí napříč různými typy písma a napříč jednotlivými kaligrafickými styly, stejně jako tomu bylo v případě úspěšných minulých ročníků.

Příběh krásné Lédy

Znovuobjevený obraz Josepha Heintze

říjen - prosinec 2015

Kurátor: Alena Volrábová

Od 17. století byl postrádán jeden z proslulých obrazů Josepha Heintze Léda s labutí, který zmiňuje i Joachim von Sandrart. Byly známy jen přípravné kresby, z nichž jednu vlastní NG. Nedávno byl obraz znovu objeven a zakoupen německých soukromým sběratelem. Museum v Augsburgu na základě této události připravuje komorní výstavu Joseph Heintz: augsburský občan a císařský malíř, kde představí tento obraz a další kresby a grafiky ze svých sbírek, zaměřené na působení J. Heintze v Augsburgu. Výstava byla nabídnuta také NG, přičemž augsburská koncepce se pro Prahu příliš nehodí. Dále spolupracuje KHM ve Vídni. S kolegy z muzeí bylo dohodnuto, že v každém městě bude komorní výstava, na které bude vystaven zmíněný obraz, ale další koncepce a její náplň bude odlišná. V NG by měla být výstava zaměřena jednak na obraz samotný a jeho autora a na jeho ikonografii a její vývoj v souvislosti s podobnými mytologickými motivy.

Výstava v Národní galerii bude rozdělena na tři oddíly:

Joseph Heintz – císařský dvorní malíř

Léda s labutí a jiné Jupiterovy lásky

Lédiny děti

Exponáty výstavy jsou z období 15. – počátku 17. stolí, výjimečně 18. stol.

Bude vystaven pilotní obraz ze soukromé sbírky a studijní kresba k němu ze

sbírek NG, dále další obrazy a kresby a grafické listy zejména s mytologickými náměty, které se váží k námětu Léda s labutí: Jupiter a Io, Paridův soud, Kastor a Polux, Klytimestra zabíjí Agamemnona a další kresby a grafiky.

## VELETRŽNÍ PALÁC

Jiří Sozanský: 1984 - rok Orwella

22. 10. 2014 - 08. 02. 2015

Kurátor: Jiří Kotalík

Právě Veletržní palác jako možný nositel celé řady významů se v Sozanského tvorbě objevuje průběžně – v roce 1984 je torzo domu, které se právě začalo opravovat, podkladem pro sérii Rok Orwella, v 90. letech skrze něj reaguje na porevoluční situaci... Celá instalace, která je zároveň připomínkou 25. výročí sametové revoluce, představí velkoformátové malby, plastiky, videa, interpretované fotografie a podobně. Tato výstava, tedy interpretace Veletržního paláce (či jeho torza) představuje jakési výtvarné završení celého projektu věnované 40. výročí požáru Veletržního paláce.

Projekt doprovází řada doprovodných programů – projekce filmů z FAMU z 80. let, diskusní odpoledne, setkání s historiky aj. K výstavě vyšla publikace vydaná sdružením Symposion.

Evropská cena za současnou architekturu

Mies van der Rohe Award 2013

ve spolupráci s nakladatelstvím Zlatý řez

18. 12. 2014 - 25. 01. 2015

Kurátoři: Radomíra Sedláková

Výstava představuje v plánech, fotografiích a textech 40 nejlepších evropských staveb, vybraných mezinárodní porotou. Jedná se o stavby, které byly dokončeny v posledních dvou letech, byly navrženy evropským architektem a postaveny v jedné z 38 evropských zemí (členské země EU, Evropského hospodářského prostoru a potenciální kandidáti členství). Stavby nominuje do soutěže početná skupina nezávislých expertů a národní architektonické instituce, sdružené v Evropské radě architektů.

Alfréd Radok 100 – Příběh režiséra (1914–1976)

25. 11. 2014 - 25. 01. 2015

První část výstavy, jejíž autorkou je Helena Albertová, je věnována výtvarnému řešení vybraných inscenací, které Alfréd Radok realizoval ve spolupráci s Josefem Svobodou a Ladislavem Vychodilem. Jedná se o inscenace v jistém smyslu přelomové, technické řešení některých z nich (Jedenácté přikázání, 1950; Dnes ještě zapadá slunce na Atlantidou, 1956) lze považovat za přípravu či ověřování postupu, které byly využity při realizaci Laterny magiky (1958 pro EXPO v Bruselu). Ta je na výstavě mimo jiné prezentována unikátním funkčním modelem. Další část výstavy, jež je výsledkem pečlivého výzkumu archivních fondů druhé kurátorky Věry Velemanové, představuje kalendárium mapující zlomové okamžiky v životě a tvorbě Alfréda Radoka na pozadí historických událostí. Zdrojem informací a materiálů v této části je v prvé řadě fond Divadelního oddělení Národního muzea, který uchovává materiálův bohatou Radokovu pozůstalost. Pracovníci Divadelního oddělení NM poskytli i odborné konzultace a zajistili digitalizace vybraných materiálů.

### Sochařský ateliér Zbyňka Sekala

19. 2. 2015 – stálá expozice

Kurátoři: Marie Klimešová a Lenka Pastyříková

Zbyněk Sekal (1923–1998) patří k nejvýznamnějším českým umělcům druhé poloviny 20. století. Od roku 1970 žil v emigraci ve Vídni a zde také zemřel. Myšlenka přenesení posledního vídeňského ateliéru Zbyňka Sekala do Prahy vznikla bezprostředně po umělcově smrti. Motivovala ji skutečnost, že ho Sekal v posledních měsících života dovedl do záměrné podoby Gesamtkunstwerku, prostoru koncipovaného jako završené umělecké dílo. Plastika hlavy, kterou umístil do jeho jádra, je v zásadě autoportrétem autora, je ale také tváří smrti. Vznikla destrukcí a novou modelací jedné z Vratkých staveb z poloviny šedesátých let, se kterými se umělec vnitřně identifikoval. Potvrzuje, jak silně se cítil součástí svého ateliéru, dílny, do jejíhož organismu se prostřednictvím tohoto posledního díla zabudoval. Dílna mu byla kafkovským doupětem, úkrytem, ale zároveň heideggerovským obydlím, místem, ve kterém formuloval svoje bytí a ve kterém vedl dialog se svými nálezy - fenomenologicky pojímanými jako drahocenné bytosti. Jako obydlí chápal i své objekty - schránky chránící střed, jehož skromnou povahu chápal jako vzácnost, skládané obrazy, jejichž základna mu byla podlahou. Možnost znovu-vybudovat v Národní galerii toto obsahově mnohvrstvé dílo umožnil velkorysý dar paní Christine Sekalové, umělcovy manželky. Obsahuje takřka kompletní soubor Sekalových sáder z let 1955–1997, řadu schránek, pečlivě uspořádaný materiál a vybavení ateliéru, ve kterém Zbyněk Sekal tvořil mezi lety 1980 až 1997.

### Vysoký čas spojování odlišného a vrstvení materiálů v roce 2014

Ve spolupráci s Vysokou školou Uměleckoprůmyslovou v Praze

Datum: 20. 1. - 15. 3. 2015

Kurátoři Cyril Říha, Vít Havránek a Roman Brychta

Výroční výstava Vysoké školy uměleckoprůmyslové ve Veletržním paláci.

### Oskar Kokoschka a Praha

ve spolupráci s Kunstforum Ostdeutsche Galerie Regensburg

20. 2. - 28. 6. 2015

Kurátoři: Olga Uhrová a Bronislava Rokytová

Výstava Oskar Kokoschka a Praha se soustředí na krátké období v letech 1934–1938, které Kokoschka prožil v prvorepublikovém Československu. Vytvořil zde kolem třiceti olejomalb, mezi nimiž bylo šestnáct pohledů na Prahu. Na výstavě bude prezentován výběr děl Oskara Kokoschky, která vytvořil především v letech 1934–1938 v Československu, zapůjčených z českých i zahraničních institucí a soukromých sbírek. Bude doplněn o souvislosti zdůrazňující Kokoschkův vliv na české prostředí a inspiraci, kterou zde nalezl. K dalším zastoupeným umělcům patří např. Friedrich Feigl, Bohdan Heřmanský, Willy Nowak, Karel Vogel, Wincenc Makovský, Emil Filla, František Janoušek, Josef Čapek, ale i umělci v československé emigraci John Heratfield, Theo Balden, Kurt Lade nebo Johannes Wüsten.

### Stanislav Kolíbal. Kresba za kresbou

20. 2. – 03. 05. 2015

Kurátoři: Adam Budak a Martin Dostál

Prof. Stanislav Kolíbal (1925) je jedním z hlavních představitelů konceptuální tvorby, vedle toho je uznávaným scénografem, ilustrátorem a grafikem. Na řadě výstavních projektů se také zásadním způsobem podílel jako výstavní architekt, a to

především v Národní galerii v Praze. Proto se Národní galerie rozhodla uspořádat mu v roce jeho významného životního jubilea výstavu prací na papíře, kterou připravuje v úzké spolupráci se samotným umělcem. Jeho kresby, přes minimalistický výraz, jsou vždy nositeli obsahu týkajícího se základních otázek lidské existence. Vše vychází z linie, čáry na bílém papíře, které nevznikají z automatického gesta, ale jako odraz autorova myšlenkového procesu, poznání a vztahu ke světu

### Prostor pro pohyblivý obraz (Moving Image Department)

20. 2. – 31. 12. 2015

Kurátor: Jen Kratochvil

Kurátor NG: Adam Budak

Národní galerie v Praze ve Veletržním paláci představí nový dlouhodobý program takzvaného Moving Image Department s první výstavou pojmenovanou "The Importance of Being a Moving Image". Zachování anglického názvu odkazuje k titulu přednášky dánské teoretičky umění, umělkyně a emeritní profesorky Amsterodamské univerzity Mieke Bal reflektující semiotiku a ontologii obrazu. Zachováním původní jazykové mutace deklaruje nejen široký mezinárodní záběr programu, ale zároveň obecný zájem o transfer kulturních kódů v napříč světem umění. Rozhodnutí otevřít nový prostor s programem zaměřeným primárně na video a film reaguje na dosavadní absenci těchto médií ve sbírkách moderního a současného umění Národní galerie.

První výstava představí práce portugalských umělců Marianny a Francesca Queimadela, americké umělkyně Rachel Rose, francouzského umělce Aureliena Fromenta a samotné Mieke Bal, která cyklus zahájí svoji přednáškou. Z české scény se v úvodní výstavě objeví díla Daniela Pitína a Romana Štětiny.

Moving Image Department využije mimořádné dlouhodobě opomíjené prostory přízemní haly Veletržního paláce a to v architektonické úpravě rakouského umělce Josefa Daberniga. Vizuální identita je prací věhlasného britského umělce Liama Gillicka, jehož tvorba bude zastoupena také médii videa a nástěnné instalace. Kurátorsky projekt zaštití Jan Kratochvil ve spolupráci s polským kurátorem Piotrem Sikorou.

### Umělci a proroci - tajemná cesta k modernismu: 1872 -1972

Artists and prophets – a secret history of modern art: 1872-1972

Ve spolupráci se Schirn Kunsthalle Frankfurt

21. 7. – 25. 10. 2015

Egon Schiele sám sebe vnímal jako vizionářského a prorockého umělce, František Kupka vytvořil jednu z hlavních vývojových linií abstraktní malby prodchnutou spirituální energií, Joseph Beuys zase volal po revoluci pod titulem "sociální plastika" a Friedensreich Hundertwasser byl ochránce životního prostředí, jehož spirálové obrazy ve své podstatě byly holistické. Tyto zásadní umělecké postoje by byly bývaly nevznikly bez vazeb k tzv. „bosonohým prorokům". Někteří z nich patřili k umělcům-naturistům, jiní zase byli novodobými ztělesněním Ježíše Krista a další se považovali za sociální revolucionáře. Jejich význam pro umění moderny zůstal v podstatných rysech neodvyprávěným příběhem. Jejich jména – Karl Wilhelm Diefenbach, Gusto Gräser, Gustav Nagel jakož Friedrich Muck-Lamberty a Ludwig Christian Haeusser – takřka upadla do zapomnění. Za svého života se však u širokého publika a v avantgardních kruzích těšili velké oblibě. A oceňovali je i umělci a intelektuálové, i když mnohdy pouze skrytě. Schirn Kunsthalle ve Frankfurtu/Main ve spolupráci s Národní galerií v Praze věnují

tomuto fenoménu velkou výstavu s přibližně 300 výtvarnými díly od umělců jako Egon Schiele, František Kupka, Johannes Baader, Heinrich Vogeler, Joseph Beuys, Jörg Immendorff nebo Friedensreich Hundertwasser, a to včetně početné dokumentace. Výstava tak objevuje nikoliv pouze vzájemně související jevy, ale vykresluje i nečekané spojovací linie a zasazuje tak „proroky“ a uměleckou avantgardu do dalekosáhlých společensko-historických souvislostí.

#### Grand Prix Architektů

19. 05. – 16. 06. 2015

Kurátoři NG: Radomíra Sedláková, Jakub Potůček

Grand Prix architektů – Národní cena za architekturu - je soutěžní přehlídka architektonických prací dokončených v uplynulém roce pořádaná Obcí architektů. Prezentuje současnou kvalitní architekturu, vznikající v České republice, široké veřejnosti.

Diplomanti AVU

Ve spolupráci s Akademií výtvarných umění v Praze

25. 6. – 6. 8. 2015

Tradiční partnerství mezi NG a AVU, každoroční přehlídka diplomových prací.

Zapomenutý či spíše neobjevený architekt – Lubor Marek

30. 06. – 11. 10. 2015

Kurátoři NG: Radomíra Sedláková, Jakub Potůček

Architekti, kteří vstoupili do praxe těsně před začátkem 2. světové války, se stali většinou „ztracenou generací“. Patří k nim i Lubor Marek (1915 – 2000), na jehož tvorbě lze kromě jiného dokumentovat, co pro mnohé architekty se slibně rozběhnutou kariérou znamenala nutnost být zaměstnancem státní instituce, jak zásadní zlom to v jeho tvorbě vyvolalo.

Marie Bartuszová, Výstava jako organismus

29. 9. – 03. 01. 2016

Kurátor NG: Adam Budak

Kurátor: Gabriela Garlatyová

Marie Bartuszová, Výstava jako organismus bude stěžejní výstavou autorky, která se narodila v Praze, ale celý život prožila v Košicích a za svého života ani po své smrti nebyla dosud českému publiku představena. Půjde o průřez celou její uměleckou tvorbou, bude zahrnovat díla vytvořená mezi lety 1960 – 1980, z nichž lze dedukovat intuitivní sklon k organickým formám, které jsou výsledkem pozorování přírody. Výstava představí soustředění se umělkyně na samotný proces, párování forem, tvarů a hmoty, které se navzájem prostupují, přecházejí z jedné do druhé, proces násobení jako znamení živoucích forem, jejich organická transformace z jedné formy na jinou.

Dílo Bartuszové bude zasazeno do kontextu tvorby dalších českých a zahraničních umělců. K výstavě bude Národní galerií vydán obsáhlý katalog a bude připraven doprovodný program, jako již zmiňované symposium, výtvarné dílny, komentované prohlídky.

„Mind the gap“ - 25. výročí Ceny Jindřicha Chaloupeckého

29. 09. - 03. 01. 2016

Kurátor: Adam Budak

Výstava k 25. výročí Ceny Jindřicha Chaloupeckého, na níž bude představeno všech 25 laureátů.

Budování státu: Umění, architektura a design jako

prostředek státní reprezentace Československa

Ve spolupráci s Vysokou školou Uměleckoprůmyslovou v Praze

12. 11. – 31. 01. 2016

Kurátoři: Milena Bartlová a Jindřich Vybíral

Výstava na souboru vybraných exponátů všech uměleckých médií představí způsoby, jakými se předválečné i poválečné Československo reprezentovalo jako státní celek. Taková reprezentace na jedné straně odráží vlastní pojetí čs. státu a státního národa (národů), na druhé straně je nezanedbatelným způsobem formuje, a to především záměrně. Československo bylo národní stát. Zprvu československý národ, posléze národy český a slovenský, byly konstitutivními složkami státu. Proto je téma „národní“ s tématem státním těsně propleteno, zejména v meziválečné republice.

Hlavní pozornost bude soustředěna na umělecká díla všech médií a na způsoby jejich prezentace, jež zadávaly či organizovaly instituce státu. To zahrnuje rejstřík projevů od státní propagandy na jedné straně po stavbu a výzdobu budov veřejných institucí. V menší míře ale také výstava ukáže rovněž způsoby, jakými tuto státní reprezentaci vnímali občané státu, zvnitřňovali a apropriovali ji, anebo s ní polemizovali.

#### Grafický kabinet – III. patro

Vlastislav Hofman. Architekt nebo malíř?

05. 01. - 05. 04. 2015

Kurátor: Eva Bendová

Václav Chad

7. 4. – 30. 6. 2015

Kurátor: Anna Pravdová

Ilustrace Jan Zrzavý I. a II.

30. 6. – 3. 1 2016

Kurátor: Zuzana Novotná

#### VALDŠTEJNSKÁ JÍZDÁRNA

Česká animovaná tvorba – Večerníček slaví 50.let

30. 5. – 27. 9. 2015

Autor výstavy: Jana Sommerová

Kurátor NG: Helena Musilová

Vrcholem oslav Večerníčkovy jubilea bude unikátní a svým rozsahem ojedinělá výstava - příběh mapující celou genezi tohoto fenoménu, který měl být původně „jen“ drobníčkou, nenápadnou pohádkou na dobrou noc. Časem svým vitalismem přerostl běžná kritéria specifika krátkého žánrového útvaru a mimořádnou dramatickou, výtvarnou i animační kvalitou přerostl v originální a svébytný televizní subjekt s přesahem do dalších kreativních disciplín. Český animovaný film, tzv. česká škola animace (Jiří Trnka, Hermína Týrlová, Karel Zeman, Břetislav Pojar, Jan Švankmajer, Jiří Barta...) má své pevné místo v kontextu světové kinematografie. Na její odkaz navázala plejáda významných českých scénaristů, výtvarníků a režisérů v oblasti televizní animované tvorby: Josef Lada, Zdeněk Miler, Radek Pilař, Václav Bedřich, Václav Čtvrtek, Zdeněk Smetana, Adolf Born, Vladimír Jiránek, Pavel Koutský, Jan Balej a mnozí další.

Umělecká výměna v regionu Krušnohoří ve středověku

27. 11. – 28. 03. 2016

Autor výstavy: Michaela Ottová, Jan Royt

Kurátor NG: Jan Klípa, Štěpánka Chlumská

Výstava si klade za cíl zpřístupnit široké veřejnosti kulturní a umělecké bohatství Krušnohorského regionu ve vymezeném časovém úseku (1250-1550) a se zřetelem na kulturní výměnu mezi regiony na obou stranách Krušných hor. Výstava bude rovněž využita i pro prezentaci regionu a posílení tamního cestovního ruchu. V jejím rámci budou probíhat četné edukační a lektorské aktivity. Výstava představí cca 160 nejvyšších uměleckých děl z daného období a oblasti a na její přípravě bude spolupracovat řešitelský tým pod vedením hlavního řešitele a odpovědných řešitelů dalších účastníků projektu.

