

Národní galerie v Praze

Koncepce rozvoje 2022–2026

Hlavní cíle

1. Zavedení změn v rámci organizace k vytvoření bezpečné, stabilní, efektivní, přístupné a sebekritické instituce
2. Rozšíření znalostí o sbírkách prostřednictvím základního výzkumu a multidisciplinárních projektů šířených formou publikací a výstav
3. Vytvoření dramaturgie zaměřené na
 - rozšíření evropského kánonu dějin umění o české umění,
 - téma solidarity,
 - české exilové umění,
 - zastoupení žen v dějinách umění,
 - témata environmentální krize,
 - fenomény českého umění vyžadující interpretaci či reinterpetaci
4. Rozvoj nejmodernější infrastruktury pro skladování, vystavování a výzkum sbírkového fondu
5. Digitální transformace

Obsah

Mise a vize NGP	3
1. Východiska	4
1. 1. Legislativní rámec	5
1. 2. Reflexe koncepce rozvoje NGP na léta 2014 až 2020	5
1. 3. Výstupy z šetření	5
1. 3. 1. Interní šetření	5
1. 3. 2. Externí šetření	6
1. 4. Postavení kulturních institucí v ČR	8
1. 5. Postavení NGP na mapě kulturních institucí v ČR	9
1. 6. Role NGP v naplňování Státní kulturní politiky 2021 až 2025+	10
2. Strategické pilíře činnosti v letech 2022 až 2026	11
2. 1. Odborné aktivity	12
2. 1. 1. Sbírkotvorná činnost a rozvoj sbírek	12
2. 1. 1. 1. Sbírka grafiky a kresby (dále jen „SGK“)	12
2. 1. 1. 2. Sbírka umění Asie a Afriky (dále jen „SAA“)	13
2. 1. 1. 3. Sbírka starého umění (dále jen „SSU“)	15
2. 1. 1. 4. Sbírka umění 19. století a klasické moderny (dále jen „SUDS“)	16
2. 1. 1. 5. Sbírka moderního a současného umění (dále jen „SMSU“)	19
2. 1. 2. Výstavní činnost: vznik výstavního plánu, základní východiska a předběžně plánované výstavní projekty	20
2. 1. 3. Vědecko-výzkumná činnost 2022–2026/2028	21
2. 1. 4. Odbor vědy a výzkumu	24
2. 1. 4. 1. Ediční a publikační činnost	24
2. 1. 4. 2. Archiv Národní galerie v Praze	24
2. 1. 5. Metodické centrum	24
2. 1. 6. Zahraniční spolupráce a prezentace	25
2. 1. 7. Akvizice v letech 2022 až 2026	25
2. 1. 8. Dokumentace sbírkového fondu	26
2. 1. 9. Ochrana sbírkového fondu	26
2. 2. Rozvoj publika a komunity	27
2. 2. 1. Bariéry dostupnosti a cesta ke změně	27
2. 2. 2. Inkluzivní programy	27

2. 2. 3. Rozvoj práce se školami a pedagogickými pracovníky	29
2. 2. 4. Rozšíření publika	29
2. 2. 5. Rozvoj Klubu přátel NGP	29
2. 3. Modernizace návštěvnického servisu a nabídky	30
2. 4. Strategické investiční projekty	31
2. 4. 1. Prioritní investice do budov	31
2. 4. 2. Centrum péče o sbírku – depozitární areál v Praze-Jinonicích	31
2. 4. 3. Transformace Veletržního paláce	32
2. 4. 4. Zabezpečení sbírek a budov	32
2. 4. 5. Digitální transformace	32
3. Řízení a fungování	34
3. 1. Dlouhodobé plánování	35
3. 2. Nastavení institucionálních priorit	35
3. 3. Personální politika a stabilita	36
3. 4. Rovnoprávnost	37
3. 5. Elektronická spisová služba	37
3. 6. Práce s vnějšími vztahy	37
4. Komunikační strategie	38
5. Strategie finančního řízení	41
5. 1. Obecná charakteristika strategie finančního řízení	42
5. 2. Identifikované strategické oblasti	42
5. 2. 1. Finanční informace a jejich využívání pro finanční řízení	42
5. 2. 1. 1. Disponibilní zdroje	42
5. 2. 1. 2. Charakter nákladů	43
5. 2. 1. 3. Nástroje pro zlepšení kvality finančních informací a jejich využití	44
5. 2. 2. Klíčové procesy pro finanční řízení	44
5. 2. 2. 1. Dílčí cíle pro zlepšení efektivity vynakládaných prostředků	44
5. 2. 2. 2. Procesy a nástroje k zajištění rozpočtové kázně	45
5. 3. Finanční rizika	46
Příloha č. 1	47

Mise

Pečujeme o nejvýznamnější sbírku výtvarného umění v České republice a o výrazné historické památky, v nichž je umístěna.

Naší misí je inspirovat veškerou veřejnost a být místem svobodného dialogu, kde je vizuální umění prezentováno jak v souvislostech dnešní doby tak se znalostí tradic.

Národní galerie v Praze (dále jen NGP) jako jedna z hlavních paměťových a kulturních institucí v České republice hraje důležitou roli ve vnímání vizuálního umění ve společnosti a v celoživotním vzdělávání v této oblasti. NGP spravuje nejhodnotnější sbírku výtvarného umění v České republice. Potřeb a výzev pro to, aby se NGP stala moderní institucí 21. století, je nemalé množství. Z provedených analýz vzešly kromě tradičních rolí určených statutem NGP další zásadní institucionální cíle pro následující období, kterými jsou: skutečná otevřenost a dostupnost instituce (se zvláštním ohledem na osoby se speciálními potřebami), mezinárodní spolupráce a prezentace českého umění v zahraničí, posílení akvizic a digitalizace sbírkových

Vize

Naší vizí je stát se evropským lídrem v oblasti výzkumu, interpretace, přístupnosti a prezentace sbírek. Chceme se postavit institucionálním omezením, hranicím možného a stereotypům spojeným s rolí umění a jeho fungováním ve společnosti. Usilujeme o výjimečnost při použití univerzálního designu, aby se umění stalo plně přístupným, srozumitelným a podnětným.

předmětů, v rámci investic pak především příprava realizace stavby depozitárního centra v Praze-Jinonicích a transformace Veletržního paláce. Rozvoj publika, nový participativní přístup k návštěvníkům, současným umělcům a institucím, je jedním z předpokladů, jak dosáhnout do roku 2026 milionu hostů, kteří Národní galerii navštíví ať už v jejích výstavních prostorách, při doprovodných akcích nebo v online prostředí. Pro dosažení tohoto cíle připravuje NGP od roku 2022 nové návštěvnické prostory (např. ATLAS), atraktivní výstavní a edukační program, podcast, multi mediální aplikaci včetně audioprůvodců a řadu dalších nástrojů. NGP je aktivním členem Asociace galerií a muzeí, Bizot Group a Mezinárodní rady muzeí (ICOM) a řídí se jejím Etickým kodexem.

1.

Východiska

1. 1. Legislativní rámec

Národní galerie v Praze je specializovaným muzeem výtvarného umění a spravuje nejvýznamnější uměleckou sbírku domácího i světového umění všech výtvarných oborů v České republice. Představuje tak jednu z nejdůležitějších historicky vzniklých národních paměťových institucí v zemi. Její tradice sahá do roku 1796, kdy byla založena její předchůdkyně, Obrazárna Společnosti vlasteneckých přátel umění.

Dle zákona č. 148/1949 Sb. o Národní galerii je NGP státní ústav, jehož úkolem je odborně shromažďovat a spravovat malířská, sochařská a grafická díla domácího i cizího umění, vědecky o nich bádát a činit je přístupnými veřejnosti. Ve smyslu ustanovení § 3 zákona č. 148/1949 Sb. o Národní galerii v Praze podléhá NGP Ministerstvu kultury České republiky, 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. Je rovněž muzeem ve smyslu ustanovení par. 10 odst. 6 zákona č. 122/2000 Sb. o ochraně sbírek muzejní povahy a o změně některých dalších zákonů a vyhlášky č. 275/2000 Sb., kterou se provádí zákon č. 122/2000 Sb. o ochraně sbírek muzejní povahy a o změně některých dalších zákonů ve znění pozdějších předpisů.

Činnost NGP je dále upřesněna jejím statutem ze dne 20. 4. 2020*. Z něj vyplývá, že NGP je zřízena jako poskytovatel veřejně prospěšné služby a veřejné kulturní služby za účelem získávat, shromažďovat, trvale ochraňovat a evidovat, odborně zpracovávat a zpřístupňovat veřejnosti sbírky muzejní povahy, provádět výzkum týkající se sbírek a prostředí, z něhož jsou získávány, šířit výsledky výzkumu prostřednictvím výuky, publikací, realizací muzejních výstav, funkčních prezentací exponátů a doprovodných programů se zřetelem na mezinárodní kontext.

1. 2. Reflexe koncepce rozvoje NGP na léta 2014 až 2020

V rámci Koncepce rozvoje NGP na léta 2014 až 2020 došlo k naplnění cílů v následujících oblastech:

- byla vytvořena nová vizuální identita instituce
- etablovala se ediční rada a byly definovány ediční řady a formáty
- vznikla pětiletá koncepce vědecko-výzkumných činností instituce (2019–2023), která definuje jejich oblasti a základní výzkumné cíle
- zvýšila se kvalita krátkodobých výstav a revitalizovala se část sbírkových expozic s důrazem na kontextuální prezentaci
- částečně byl obnoven zastaralý fundus
- proběhly investice do oprav některých spravovaných budov
- vznikl systém členských programů
- stabilizovaly se evidence a ochrana sbírkového fondu a rozvoj odborných pracovišť

*Rozhodnutí ministra kultury č. 7/2023, kterým se vydává Statut Národní galerie v Praze, potvrdilo nové názvy základních organizačních útvarů: Sběrka starého umění (SSU), Sběrka moderního umění (SMU), Sběrka umění po roce 1945 (S45), Sběrka grafiky a kresby, Sběrka umění Asie, (SUA) Archiv Národní galerie v Praze a Knihovna.

1. 3. Výstupy z šetření

Za účelem identifikace aktuálních potřeb instituce a formulace hlavních oblastí jejího rozvoje a činnosti pro následující období proběhlo v 1. pololetí roku 2021 interní a externí šetření včetně interpretace dat pro stanovení budoucí strategie NGP.

1. 3. 1. Interní šetření

Interní výzkum napříč institucí byl proveden s cílem získat ucelenou zpětnou vazbu od zaměstnanců ve vztahu ke stávající činnosti, ale především k budoucímu směřování. Cílem bylo, aby zaměstnanci měli možnost porozumět *know-how* uloženému v paměti instituce napříč jednotlivými útvary a motivům pro případné změny.

Byla zvolena kvantitativní metoda získávání a vyhodnocování dat. Většina dotazů byla otázkami otevřenými, aby odpovědi přinesly kvalitativní spontánní vhled, který umožní hlubší sekundární kvantitativní analýzu. Získané informace byly s použitím konceptuální analýzy kódovány v plné šíři více jak 90 slovními kódy, které vycházely z konkrétních výrazů v odpovědích obsažených. Tato šíře kódů byla následně prostřednictvím relační analýzy roztříděna do deseti významových/vztahových kódových oblastí: pozice, hodnoty, značka, prostory, komunikace, návštěvnický přístup, nabídka/produkty, výstavy, interní řízení a fungování, práce se současným uměním. Výstupy se ověřovaly v rámci fokusních skupin, složených ze zástupců jednotlivých útvarů. Výzkumu se v dotazníkovém šetření zúčastnilo **62,9 % zaměstnanců**.

Z interního šetření (obr. 1) vyplynulo, že oblasti, kterým je nutné se věnovat, jsou interní řízení a fungování a pozice instituce spolu s návštěvnickým servisem a nabídkou. Posílení a další rozvoj se nabízejí v oblasti odborných aktivit a práce s publikem.

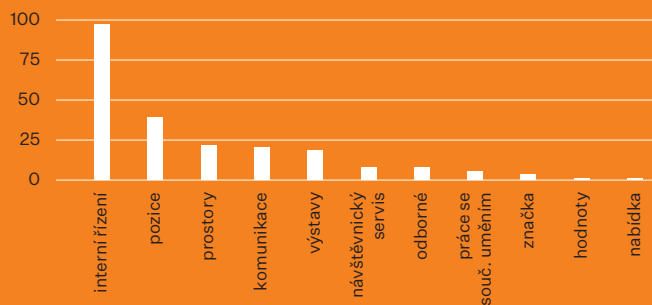
Jako hlavní atributy pro budování pozice NGP byly nejčastěji uváděny: respektovaná instituce, dostupná, tradiční, sebevědomá, otevřená, světová úroveň a instituce udávající trendy. Na naplnění těchto atributů se bude pracovat v rámci budování jednotlivých strategických pilířů.

1. 3. 2. Externí šetření

V návaznosti na externí šetření realizované v letech 2017 až 2018 byly definovány oblasti pro šetření v roce 2021. Sběr dat pro kvantitativní výzkum formou dotazování CAWI + CATI proběhl na přelomu března a dubna 2021 za účasti 950 respondentů (reprezentativní vzorek online populace ČR + 113 dotazovaných

obr. 1. Oblasti nespokojenosti, výsledky interního výzkumu 3/2021

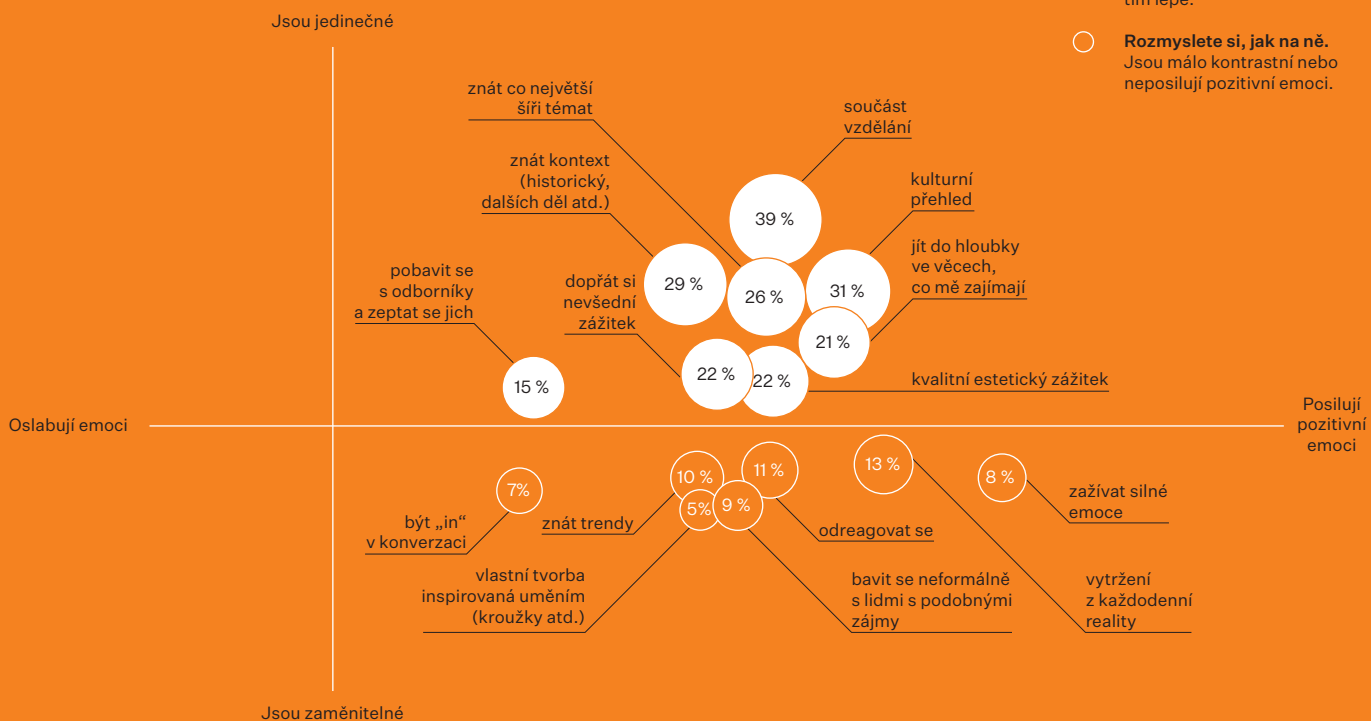
Jste nespokojený/ná s tím, kde si dnes NGP stojí?



Nejvíce zmiňované oblasti jsou **interní řízení a fungování** ve 43,4 %, **pozice** v 17,7 % a **prostory** v 9,6 %.

Obr. 2. Analýza příležitostí a potřeb NGP, Behavio Labs, březen/duben 2021

Profil NGP z hlediska všech dílčích potřeb



- % **Fluency**
Procento lidí, kteří si asociaci spojují se značkou
- **Posilují značku**
Super, pokračujte v tom, čím více posilují pozitivní emoci, tím lépe.
- **Rozmyslete si, jak na ně.**
Jsou málo kontrastní nebo neposilují pozitivní emoci.

Zobrazené kruhy reprezentují dílčí potřeby veřejnosti vůči kulturní nabídce. **Procenta** uvnitř ukazují, kolik lidí si v rámci kulturní nabídky v ČR spojí tuto potřebu se značkou NGP. Čím více je potřeba vpravo, tím více posiluje značku NGP. Čím více je potřeba nahoře, tím více si ji lidé se značkou NGP spojí.

offline). Šetření se zaměřilo na identifikaci potřeb a očekávání veřejnosti směrem k instituci, postavení značky NGP, návyky a zkušenosti publika v konzumaci kulturních produktů (obr. 2).

Hlavní zjištění:

1. Současná zjištěná pozice NGP

NGP je **známa 66 %** dotazovaných. Během posledních dvou let ji navštívilo **8 % z těch, kteří proklamovali svůj zájem o kulturu (cca 25 % populace)**. Návštěvu galerie v těchto dvou letech potvrdilo **25 % respondentů. Veřejnost si NGP nejčastěji spojuje s kulturním přehledem, tato asociace** dominuje i nad spojováním kulturního přehledu s Národním muzeem či Národním divadlem.

2. Potenciál rozvoje

Nenaplněnou významnou potřebou veřejnosti v oblasti kultury s výrazným potenciálem se ukázalo být **setkávání se u kultury**. Lidé většinou nenavštěvují galerie sami, preferují možnost společně stráveného času **s přáteli, a to nejen ve výstavních prostorách** (obr. 3). **Komunitní a sociální aspekty** lze posilovat; na tuto oblast se zaměřují strategické pilíře činnosti v oblasti rozvoje publika a modernizace návštěvnického přístupu a nabídky.

3. Úskalí a bariéry

Vzdálenost a dopravní dostupnost jsou bariérami pro většinu návštěvníků nepocházejících z Prahy a Středočeského kraje a také pro občany starší nebo se speciálními potřebami. Fyzická dostupnost a dostupnost všech historických budov pro návštěvníky

se speciálními potřebami si vyžadují dostatečné investice a čas na jejich realizaci. Zároveň je dlouhodobě připisována větší důležitost způsobu prezentace, interpretace a **srozumitelné komunikace odborného obsahu** a znalostí návštěvníkům. Mezi ně patří i návštěvníci bez povědomí o historii umění a tací, kteří netvoří běžnou komunitu galerie.

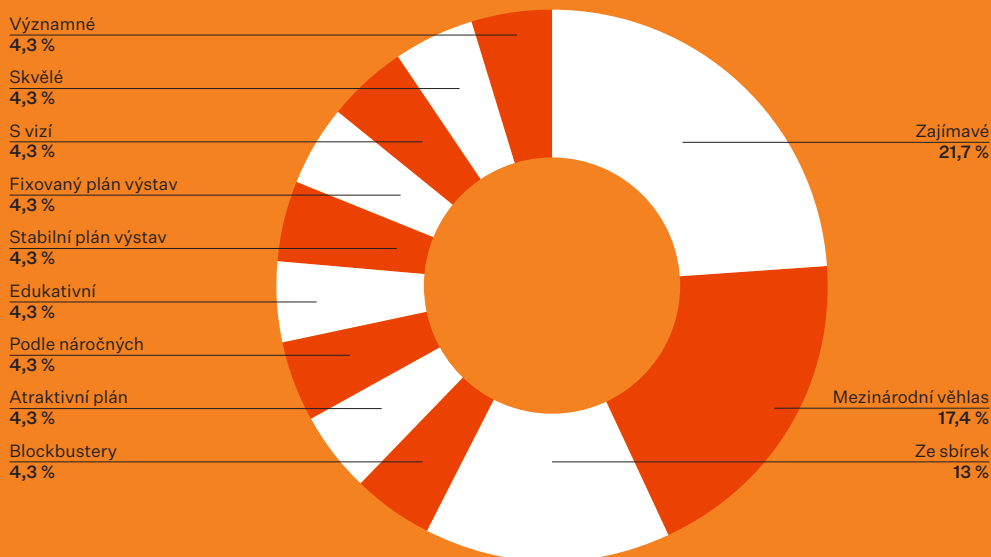
Obr. 3. Co si spojujete se získáváním kulturního přehledu?



K získání přehledu je za nevhodnější považována komentovaná prohlídka. Často zmiňovaná je také návštěva výstav s rodinou nebo posezení po kulturní akci.

Obr. 4. Kde chcete, aby NGP byla za 5 let?

Výstavy za 5 let.



9, 7 % ze všech odpovědí k budoucímu směřování NGP se týká **VÝSTAV**.

Graf zobrazuje rozpad kódu **VÝSTAVY** na dílčí kódy.

1. 4. Postavení kulturních institucí v ČR

Jak vyplývá z dokumentu *Státní kulturní politika 2021 až 2025+*, roste kulturní participace a související kulturní nabídky. Na druhou stranu jsou kulturní instituce stále konfrontovány s různými bariérami dostupnosti, které zásadním způsobem ovlivňují jak pasivní, tak aktivní zapojení veřejnosti. Dalším nezanedbatelným faktorem je proměna vztahu veřejnosti ke kultuře

a kulturnímu dědictví v souvislosti s pandemickou situací způsobenou Covidem-19, která zásadně proměnila způsob fungování a činnosti jednotlivých kulturních institucí a jejich interakci s publikem. Tyto okolnosti včetně nezbytné přizpůsobivosti institucí ohrožených konflikty popř. válkami byly reflektovány v přípravě Koncepce rozvoje NGP v letech 2022 až 2026.

Tab. 1. Přehled institucí s kulturním přesahem k NGP

název	založení	sbírka	otevírací doba	návštěvnost 2019	počet objektů	zřizovatel	region	sbírky/prezentace
Národní galerie v Praze	1796	400 tis.	út–ne 10–18	663 492	6	MK ČR	Praha	Sbírka starého umění, Sbírka grafiky a kresby, Sbírka umění Asie a Afriky, Sbírka umění 19. století a klasické moderny, Sbírka moderního a současného umění
Moravská galerie v Brně	1880	180 tis.	po–ne 9–18	118 628	5	MK ČR	Brno	Komplexně výtvarná kultura od nejstaršího období po současnost
Muzeum umění Olomouc	1951	196tis.	út–ne 10–18	cca 150 000	4	MK ČR	Olomouc	Od antiky po současnost
Museum Kampa (Werichova vila, Portheimka)	1999		po–pá 12–18, so–ne 10–18, dle potřeby do 20	207 370	3	Soukromé	Praha	Moderní a současné středoevropské umění
DOX	2008		st–ne 12–18	143 000	1	Soukromé	Praha 7	Současné umění
GHMP	1963	16tis.	út–ne 10–18, dle potřeby do 20	106 000	7	Hl. m. Praha	Praha	Moderní a současné umění
Galerie Rudolfinum	1994		út–ne 10–18, čt do 20	63 847	1	MK ČR	Praha 1	Současné zahraniční i české umění
Kunsthalle Praha	2022			0	1	Soukromé	Praha 1	Mezinárodní i české umění 20. a 21. století
Národní muzeum	1848	20,1 mil.	po–ne 9–18	1 125 637	10	MK ČR	Praha	Tematické sbírky
Správa Pražského hradu a sbírky Pražského hradu		Statisíce položek	6–22 Hrad, 9–17 budovy	2 587 492 platících, 8 500 000 procházejících	11	Pražský hrad	Praha 1	Obrazárna 15.–18. století – sbírka Rudolfa II., tematické výstavy, archiv – plakáty, publikace atd.

1. 5. Postavení NGP na mapě kulturních institucí v ČR

Východisky pro postavení NGP na mapě kulturních institucí v ČR jsou:

- bezprostředně srovnatelné subjekty v oblasti vizuálního umění v Praze,
- hlavní srovnatelné subjekty v oblasti vizuálního umění mezi příspěvkovými institucemi MK ČR,
- hlavní srovnatelné subjekty v kontextu návštěvnosti.

Hlavní zjištění:

1. Z mapy srovnatelných subjektů (obr. 5) vyplývá, že nejvíce je jimi obsazená oblast v gesci Sbírkou moderního a současného umění a Sbírkou umění 19. století a klasické moderny.
2. Srovnatelné subjekty jsou činné přímo v regionech či městských částech, ve kterých se nacházejí budovy NGP, tedy Praha 1 a Praha 7.
3. Nepřímo srovnatelné subjekty z návštěvnického pohledu pro Sbírkou starého umění a Sbírkou umění 19. století a klasické moderny má Sbírkou umění 19. století a klasické moderny.

4. Nepřímo srovnatelnými subjekty z návštěvnického pohledu pro Sbírkou starého umění jsou expozice Správy Pražského hradu, a to jak svojí historickou podstatou a velikostí sbírek, tak i lokalitou.
5. Pro Sbírkou starého umění neexistuje v ČR jiný přímo srovnatelný subjekt.
6. Bezkonkurenční postavení v ČR zaujímá Sbírkou grafiky a kresby.
7. Příležitost pro posílení mezi srovnatelnými subjekty má Sbírkou umění 19. století a klasické moderny.



1. 6. Role NGP v naplňování Státní kulturní politiky 2021 až 2025+

NGP, jak vyplývá z jejího statutu a činnosti a také z historických souvislostí, patří mezi nejvýznamnější paměťové instituce v České republice. Toto postavení s sebou nese zodpovědnost za utváření trvalejších kulturních a společenských hodnot ve společnosti. Za klíčové východisko považujeme upevňování role vizuálních umění nejen v kulturní nabídce, a to jak vzhledem k veřejnosti se silnou provázaností se vzděláváním, tak i v rámci Státní kulturní politiky. Komplexita odborných a profesních vstupů a *know-how*, které může NGP poskytnout v rámci celospolečenského a odborného diskurzu, jsou stěžejní i z pohledu budování kritického myšlení a interdisciplinárního přístupu ve společnosti.

U role NGP v rámci naplňování a vytváření Státní kulturní politiky lze vidět prostor pro výraznější akcentaci vizuálního umění vůči ostatním uměnovědným oborům a kreativním průmyslům. Práce s vizuálním dílem, jeho tvorbou a zkvalitňování jeho prezentace úzce souvisí se zvyšováním kvality architektury a designu výstavních projektů a s nalézáním cest jejich udržitelnosti do budoucna a snižování ekonomické náročnosti. Role NGP v rámci internacionalizace tvoří další důležitý průsečík se Státní kulturní politikou, kde je na jedné straně úloha nejen v prezentaci české kultury v zahraničí, ale především v dosahu na aktuální kulturní dění na poli vizuálních umění v zahraničí a přenositelnosti příkladů dobré praxe nejen do NGP, ale i do dalších kulturních institucí v ČR.

Ze závěrů šetření a na základě analýzy potřeb byly pečlivě definovány hlavní strategické pilíře činnosti NGP, které jsou hlavními komponentami mise a vize NGP (obr. 6).

Těmito strategickými pilíři jsou:

1. Odborné aktivity
2. Práce s publikem a komunitou jak v ČR tak v zahraničí
3. Návštěvnická nabídka, servis a dostupnost
4. Rozvojové investiční projekty do budov, infrastruktury, bezpečnosti a digitální transformace

Obr. 6. Základní komponenty mise NGP



2.

**Strategické pilíře
činnosti v letech
2022 až 2026**

2. 1. Odborné aktivity

2. 1. 1. Sbírkotvorná činnost a rozvoj sbírek

2. 1. 1. 1. Sbírka grafiky a kresby (dále jen „SGK“)

Sbírka grafiky a kresby je nejpočetnějším sbírkovým fondem NGP, který zahrnuje díla na papíře a pergameni od 9. století do současnosti (tab. 2). Eviduje 75 037 inventárních čísel kreseb a 283 553 grafických listů. Obsahuje řadu jedinečných sbírkových kolekcí, z nichž lze jmenovat alespoň významné soubory grafiky Albrechta Dürera, Jacquese Callota, zcela mimořádnou sbírku prací Václava Hollara, kresby Karla Škréty, kompletní grafické dílo G. B. Piranesiho, vynikající a početný soubor kreseb umělců 19. století – reprezentantů středoevropské grafiky a kresby včetně rodiny Mánesů. Významná je kolekce francouzské grafiky a kresby 19. a 20. století, české moderny, nebo kolekce Vladimíra Boudníka a dalších. Mezery ve fondu z druhé poloviny 20. století se bude SGK snažit zaplnit akviziční politikou. Principy péče o sbírky umění na papíře se řídí specifickými pravidly a jeho prezentace je také odlišná od jiných sbírkových fondů.

Kurátorský a dokumentátorský tým SGK úzce spolupracuje s ostatními sbírkami, zejména při tvorbě výstavních projektů, ale i v běžném muzejním provozu. Kooperací s univerzitami (semináře, konzultace aj.) se vytváří platforma, ze které mohou vzejít noví odborníci na specifickou oblast kresby a grafiky.

Významnou součástí práce se sbírkou představuje pravidelná inventarizace, která je vzhledem k vysokému počtu sbírkových předmětů časově náročnou činností. Dalšími základními úkoly je odborné zpracovávání sbírkového fondu a jeho prezentace. V neposlední řadě slouží SGK jako expertní pracoviště spolupracující na úředních posudcích pro státní správu

a poskytující odborné rady a konzultace kolegům z jiných institucí, individuálním badatelům i široké veřejnosti.

Umělecké práce na papíře nelze dlouhodobě vystavovat, proto budou kresby a grafiky nadále prezentovány zejména prostřednictvím krátkodobých výstav a grafických kabinetů, jejichž náplň se odvíjí od vědecké práce se sbírkou. Budou představovány významné sbírkové kolekce v kontextu s dalšími uměleckými obory a ve spolupráci s ostatními sbírkami NGP, ale také s příbuznými institucemi v České republice i v zahraničí.

Odborné aktivity

Nadále se SGK bude zaměřovat na vědecké zpracovávání sbírkového fondu, jednu z hlavních úloh NGP stanovanou zákonem o Národní galerii v Praze. Vědecká činnost by se kromě práce se sbírkovými předměty měla zaměřit na historii sbírky samotné ve spolupráci zejména s Archivem Národní galerie v Praze. Významné sbírkové kolekce budou předmětem badatelského průzkumu, který bude završen publikováním soupisových vědeckých katalogů. Badatelské a výstavní projekty průběžně pokračují a jsou podporovány zejména z prostředků Institucionální podpory dlouhodobého koncepčního rozvoje výzkumné organizace (dále jen „IP DKRVO“). Specifika uměleckých děl na papíře jsou oblastí pro speciální badatelské práce a soupisové katalogy představují jednu z forem výstupů z těchto aktivit. Před dokončením je publikační výstup soupisu staré italské kresby. Pokračují práce na soupisu moderní francouzské kresby (oba projekty v rámci pětiletého plánu IP DKRVO.) Dokončuje se výstup z grantového projektu GAČR zaměřeného na grafické dílo Karla Škréty.

SGK se zapojí do grantových soutěží ve spolupráci s dalšími útvary NGP. V plánu je například grantová přihláška na velký projekt zabývající se osobností královny Anny Jagellonské a její doby (NAKI), připravený m.j. se Sbírkou starého umění a Restaurátorským oddělením. Dále přihláška grantového projektu (GAČR) na zpracování grafického díla Albrechta Dürera a jeho předchůdců a následovníků – ve spolupráci s Restaurátorským oddělením. S restaurátory a Chemicko-technologickou laboratoří se předpokládá

Tab. 2. Členění sbírky NGP zapsané v CES

Podsbírky	počet evid. č.
Obrazy (obsahuje kulturní památky)	16.870
Plastiky (obsahuje kulturní památky)	9.129
Současné umění a nová média	770
Architektura – plány	13.708
Architektura – modely	136
Architektura – kresby	1.656
Architektura – grafika	2.582
Architektura – fotografie	3.998
Architektura – negativy	805
Grafika (obsahuje kulturní památky)	269.710
Kresby (obsahuje kulturní památky)	67.050
Faksimile	1.216
Asijské a americké malířství a grafika	7.193
Asijská a americká plastika	2.133
Asijské a americké užité umění	3.126
Asijské a americké předměty studijního charakteru	724
Celkem evidenčních čísel zapsaných v CES	400.806

žádost o grant na výzkum zejména historických pigmentů a papíru (NAKI nebo TAČR).

K odborným aktivitám náleží pořádání konferencí a účast na nich. SGK každým rokem připravuje kolokvium o umění na papíře a pergamenu s odborníky z univerzit a příbuzných institucí, což je platforma pro odborný růst kurátorů, navazování kontaktů s dalšími kolegy a šíření povědomí o obsahu grafických sbírek v ČR. Na základě původního sborníku z těchto kolokvií se postupně vyvinul časopis *Ars linearis* věnovaný umění na papíře a pergamenu, jediný svého druhu v České republice.

Spolupráce s domácími a zahraničními institucemi

Bude pokračovat dosavadní úspěšná spolupráce – odborná, publikační, účast na konferencích aj. – s ústavy pro dějiny umění na univerzitách (FFUK, KTF UK, MUNI, UPOL), nebo také s Ústavem dějin umění AV ČR. Prohlubovat se budou kontakty s muzei v České republice, zejména s institucemi, které uchovávají příbuzný sbírkový fond grafiky a kresby, jako jsou Moravská galerie v Brně, Muzeum umění Olomouc aj. Pokračuje spolupráce s Národní knihovnou ČR na průzkumu univerzitních tezí, nebo na jednolistech 15. století. SGK je v čilém kolegiálním kontaktu i s mnoha zahraničními odborníky a institucemi, dlouhodobě například s Fondation Custodia nebo s Musée du Louvre. Výsledkem posledně zmíněné kooperace je připravovaná dvojice výstav *Manýristická grafika a Rudolfské umění z Prahy*, které se budou konat v Praze a Paříži v roce 2024. Zahraniční spolupráce bude pokračovat i v dalších letech, především na vědecké bázi, ale také snahou o společné výstavní projekty.

Předběžný plán výstavního programu SGK v letech 2022–2027/2028 (předpokladem je standardní zařazení do výstavního plánu ve schvalovacím procesu dle čl. 2. 1. 2.)

- *Akvarel mezi Prahou a Vídní*, SGK, založeno na kmenovém fondu NGP, výstava středního rozsahu, provozní prostředky NGP, 2023.
- *Manýristická grafika. Dialog mezi Itálií a Západem (pracovní název)*, SGK, výstava velkého rozsahu, spolupráce se SSU, provozní prostředky NGP, případně sponzorský příspěvek, IP DKRVO (publikace), 2024.
- *Rudolfské umění z Prahy*, výstava NGP v prostorách Musée du Louvre, ve spolupráci se SGK a SSU, podzim 2024. Náklady hradí pořadatel (Louvre).
- *Italská kresba*, SGK, výsledek vědeckého zhodnocení sbírek, založeno na kmenovém fondu NGP, výstava středního rozsahu, provozní prostředky NGP + IP DKRVO (publikace), 2024/2025.
- *Národní divadlo neznámé*, výstava středního rozsahu, založeno na kmenovém fondu NGP, SGK ve spolupráci se SUDS + domácí zápůjčky, provozní prostředky NGP, VP (výstava v jižním křídle 4. patra VP) nebo PK, 2024/2025.
- *Moderní francouzská kresba*, SGK ve spolupráci se SUDS, výsledek vědeckého zhodnocení sbírek, založeno na kmenovém fondu NGP, výstava středního rozsahu, provozní prostředky NGP, 2025/2026.
- „Černá a krásná“. Mezzotinta 17. a 18. století, PK, výsledek vědeckého zhodnocení sbírek, založeno na kmenovém fondu NGP, výstava středního rozsahu, provozní prostředky NGP, 2025/2026.
- *Věk nevinnosti. Dítě v umění 19. století*, založeno na kmenovém fondu NGP, SGK ve spolupráci se SUDS, výstava středního rozsahu, provozní prostředky NGP, 2025/2026.

- *Anna Jagellonská. Svět renesanční královny a ženy*, výstava velkého rozsahu, spolupráce SGK se SSU a FF UK, možnost grantové podpory (NAKI), 2026.
- *Albrecht Dürer a umění grafiky*, SGK, výsledek vědeckého zhodnocení sbírek, založeno na kmenovém fondu NGP + domácí zápůjčky, výstava středního rozsahu, provozní prostředky NGP + možnost grantové podpory (průzkum a publikace), 2026/2027.
- *Krása benátského umění*, SGK ve spolupráci se SSU, výsledek vědeckého zhodnocení sbírek, založeno na kmenovém fondu NGP, výstava středního až velkého rozsahu, provozní prostředky NGP + možnost grantové podpory (GAČR nebo IP DKRVO – průzkum a publikace), PK nebo VJ, 2027.
- *Možnosti kresby. Kresba v krajních podobách ve 20. až 21. století*, SGK ve spolupráci se SMSU, provozní prostředky NGP + možnost grantové podpory, 2027/2028.
- *Jacques Callot: Mistr grafik*, SGK, výsledek vědeckého zhodnocení sbírek, založeno na kmenovém fondu NGP, výstava středního rozsahu, provozní prostředky NGP + možnost grantové podpory (GAČR nebo IP DKRVO – průzkum a publikace), 2027/2028.

2. 1. 1. 2. Sbírková umění Asie a Afriky (dále jen „SAA“)

Sbírková umění Asie a Afriky byla založena v roce 1951 a soubory zahrnují časové období přibližně od 2. tisíciletí př. n. l. do konce 21. století. Tento evropsky významný fond čítá celkem 13.177 exponátů a je rozdělen do čtyř podsbírek. Základem sbírky je několik kvalitních sbíratelských celků obsahujících čínské malířství, grafiku a kaligrafii, čínské archaické umění, buddhistické sochařství, tibetské a mongolské umění a indické malířství, japonskou grafiku a malířství, současnou kaligrafii, buddhistické sochařství, japonský

porcelán, tibetské umění a umění islámské kulturní oblasti.

Odborné aktivity

Prezentace asijských sbírek

V roce 2020 se SAA přemístila z Paláce Kinských do Salmovského paláce, včetně depozitáře pro obrazy, badatelný a knihovny. Cílem bylo vybudovat zde stálou expozici pro prezentaci sbírek asijské provenience s navazující odbornou činností a programem pro návštěvníky. V Paláci Kinských SAA prezentovala své sbírky ve stálé expozici v 1. patře mezi lety 2010 až 2018 po přestěhování ze zámku Zbraslav, kde měla stálou expozici od roku 1998 do roku 2009 na ploše více jak 2 600 m². V současné době představuje jedinou prezentaci asijských sbírek Otevřený depozitář Umění Asie, umístěný v postranním jižním křídle prvního poschodí Veletržního paláce, kde je vystavena pouze malá část souboru soch a užitého umění. Depozitář je přístupný během konání krátkodobých výstav v sousedním východním křídle. Ve stálé expozici Muzea Bedřicha Hrozného v Lysé nad Labem, jež je součástí Polabského muzea v Poděbradech, je vystavena jako dlouhodobá výpůjčka část archeologické sbírky Bedřicha Hrozného.

V roce 2024 bude hlavní programovou náplní a cílem vybudování sbírkové expozice SAA a její zpřístupnění veřejnosti s navazujícími odbornými činnostmi a programovými aktivitami pro návštěvníky a odbornou veřejnost. Stěžejním tématem nové expozice je umění Asie ze sbírek NGP s přesahy ke kulturním vztahům s Evropou. Bude soustředěna do prostoru Salmovského paláce, kde budou vystaveny hlavní tematické celky, zatímco přízemní sály poskytnou prostor pro

krátkodobé výstavy zaměřené na staré i moderní umění Asie a také na díla českých umělců inspirovaná asijským uměním (viz návrh výstav níže).

Hlavním cílem výzkumné a publikační činnosti sbírky je reflektovat současné trendy bádání o asijském umění. Jedním z nich je dlouhodobé téma provenience a akvizice děl v kontextu českého sběratelství asijského umění a české kultury 20. století publikované v odborné literatuře. V letech 2022 až 2027 plánujeme vydat tyto soupisové katalogy: *Buddhistické umění* (výstup IP DKRVO), *Rágamálové album – indická malba, Moderní čínská tušová malba, Vietnamské umění a Zenga – japonská malba a kaligrafie*. V posledním případě půjde o kompletní databázi unikátní sbírky japonské zenové malby a kaligrafie (526 ks).

- Odborné zpracování sbírkového fondu.
- Konzultace poskytnuté regionálním muzeím a vyřizování individuálních badatelských dotazů.
- Příprava a vyhotovování odborných posudků a zkoumání provenience děl.
- Aktivní účast odborných pracovníků sbírky na mezinárodních konferencích.

Spolupráce s domácími a zahraničními institucemi

V následujících šesti letech bude cílem navázat na projekty se zahraničními partnery jako Art Research Center v Kjótu (mezinárodní databáze ukiyo-e), Hósei University a University of Zurich (mezinárodní databáze japonského buddhistického umění), Rietberg Museum, University of Vienna and University of Innsbruck Austrian Science Fund (mezinárodní konference *Collecting Asian Art in Prague: Cultural Politics and Transcontinental Networks in 20th-century Central Europe*, 2021 s plánovanou publikací v nakladatelství

University of Leuven) aj. V oblasti ediční činnosti je cílem zvýšit počet publikací v impaktovaných časopisech a aktivní účast v mezinárodních konferencích (například *European Association of Asian Arts and Archeology*), případně v organizaci mezinárodních a mezioborových symposií reflektujících teorii a sběratelství asijského umění, viz výše zmíněná konference *Collecting Asian Art in Prague*.

Kurátorský tým SAA chce i nadále uspokojivě využít možnosti sbírkového materiálu, rozvíjet síť mezinárodních kontaktů a podporovat odborný potenciál pracovníků (například možnost delších zahraničních stáží s využitím grantové podpory). Žádoucí je posílit sbírku o nové odborné síly v oblasti islámského umění.

Smlouvou o předání majetku a o změně příslušnosti hospodařit s majetkem státu mezi NGP a Národním muzeem ze dne 4. března 2021 (č.j. NG 1091/2021) došlo k převedení sbírkových předmětů africké provenience z NGP do fondu Národního muzea – Náprstkova muzea asijských, afrických a amerických kultur. Proto se bude pokračovat ve vyřizování formalit týkajících se změny názvu sbírky, odsouhlasené Garanční radou pro NGP. Navrhovaný nový název zní Sbirka umění Asie (SUA), v anglické verzi Collection of Asian Art.

Předběžný plán výstavního programu SAA v letech 2022–2026 (předpokladem je zařazení do výstavního plánu NGP ve schvalovacím procesu dle čl. 2. 1. 2.)

Navrhované výstavy do přízemí Salmovského paláce v návaznosti na otevřenou sbírkovou expozici umění Asie:

Cyklus tematických výstav malého formátu na 6 měsíců (ca 50 děl) z fondu SAA:

- *Příběh asijských sbírek v NGP*, k otevření sbírkové expozice umění Asie v Salmovském paláci, jaro 2024.
- *Jak se prezentovalo asijské umění v českých zemích?*, v plánu požádat o projekt NAKI – Orientální ústav, Národní muzeum – Náprstkovo muzeum asijských, afrických a amerických kultur), jaro 2026.
- *Islámský ornament*, jaro 2027.

Cyklus „Čeští umělci a asijské umění“:

- *Jiří Straka*, podzim 2024.
- *Michal Matzenauer*, podzim 2025.
- *Petr Geisler*, podzim 2026.
- *Adolf Hoffmeister*, podzim 2027.
- *Buddha zblízka – buddhistické umění ze sbírek Musea Rietberg Zürich a Národní galerie v Praze*, Valdštejnská jízdárna, prosinec 2021 – duben 2022.
- *Zenga. Japonské zenové obrazy ze sbírky Kaeru-an*, Salmovský palác, květen – prosinec 2022, (s možností prodloužení do května 2023).
- *Čchi Paj-š' a jeho následovníci. Proměny čínské tušové malby ve 20. století a její ohlasy v českém prostředí*, Palác Kinských, 2024.
- *Indický modernismus*, mezinárodní projekt, Veletržní palác, 2025.

- *Jeviště Japanu*, Palác Kinských, 2026.
- *Sběratelství japonské a čínské malby a grafiky v českých zemích*, Valdštejnská jízdárna, 2027.

2. 1. 1. 3. Sbírková starého umění (dále jen „SSU“)

SSU NGP je největší kolekcí umění starých mistrů v tuzemsku. Zahrnuje převážně obrazy a sochy a čítá přibližně 5 000 sbírkových předmětů. Výběr z nich je vystaven ve třech sbírkových expozicích – v Klášteře sv. Anežky České (*Umění středověku a střední Evropa 1200–1550*), ve Schwarzenberském paláci (*Starí mistři*) a ve Šternberském paláci (*Starí mistři II*). Tyto expozice jsou umístěny do architektonicky unikátních budov, z nichž každá vznikla v jiném slohu: Anežský klášter v gotickém, Schwarzenberský palác v renesančním, Šternberský palác v barokním. Komplexní dramaturgie expozic vyzdvihuje sepětí každého objektu se stavebním slohem: v Anežském klášteře je soustředěno gotické malířství a sochařství, ve Schwarzenberském paláci je hlavní akcent a úvod expozice věnován renesančnímu umění a ve Šternberském paláci dominuje barokní malířství, které navazuje na umění gotiky a renesance.

Odborné aktivity

SSU bude pokračovat ve zpracování vlastních sbírkových fondů. Dlouhodobě takto činí a pravidelně vydává soupisové katalogy, jejichž série je nejstarší stále funkční ediční řadou NGP. V nadcházejících letech vyjdou svazek Martina Jandlová Sošková: *French Paintings and Sculptures 1550–1800*, dále pak díly věnované českému středověkému umění: Štěpánka Chlumská (ed.): *Czech Paintings 1350–1550* a Štěpánka Chlumská (ed.): *Czech Sculptures 1300–1550*, katalog věnovaný italské malbě 1550–1800 a následně barokní malbě ve střední Evropě.

Tyto katalogy dosud vycházely zejména s podporou GAČR a z prostředků IP DKRVO. Některé z nich jsou dostupné online, přičemž SSU připravuje k digitalizaci i další svazky. Soupisové katalogy přináší nejen základní přehled o sbírkách NGP, ale také představují zcela základní pomoc při přípravě výstav.

SSU bude v daném období připravovat výstavní katalogy, do nichž přispívají jak zahraniční odborníci, tak tuzemští specialisté z Univerzity Karlovy, z Ústavu dějin umění AV ČR, Národního památkového ústavu nebo regionálních muzeí z celé České republiky. Řada z nich vychází s finanční podporou IP DKRVO. SSU vyhledává spolupráci i s mimopražskými univerzitami a podává žádosti o podporu z prostředků NAKI. SSU se zapojila do přípravy projektu *S planoucím srdcem. Historie – spiritualita – umění (Augustiniáni)*, SSU ve spolupráci s SGK, (žádost podána v rámci NAKI ve spolupráci s Moravskou zemskou knihovnou a Filozofickou fakultou Masarykovy univerzity v Brně). Řešené projekty ukazují, že těžištěm odborných aktivit sbírky je mezinárodní spolupráce, díky níž odborní pracovníci řeší projekty s restaurátory, chemiky, přírodovědci, a to jak z NGP, tak z externích pracovišť.

V přízemí (v kostelech a přilehlých prostorách) Anežského kláštera lze realizovat výstavní projekty (v současné době omezené možnosti úpravy klimatu a osvětlení), a to i výstavami napříč fondy a sbírkami. Specifické dramaturgické možnosti nabízí i venkovní prostory zahrad se sochařskou galerií, kterou lze sezónně ožивovat krátkodobými výstavními projekty (podmíněno návrhy projektů SMSU). Areál plní funkci městského volnočasového prostoru, kde se úspěšně kombinuje spojení muzeální prezentace a edukace s relaxací – je místem, kde tráví volný čas celé rodiny a zároveň jej vyhledávají turisté.

Cílem pro období let 2022–2026 je nadále podporovat a rozvíjet klášter jako významné komunitní centrum Starého Města pražského, v jehož středu se nachází expozice *Čechy a střední Evropa 1200–1550*. Dlouhodobou expozici je vhodné doplňovat nabídkou výstav (viz níže) a dále zpřístupňovat zahradu se sochařským parkem s díly předních současných sochařů. Prolínání středověku se současností ukazuje, že historické prostory patří do městského urbanismu 21. století a nabízí plnohodnotné parametry pro kulturní a volnočasové aktivity jak obyvatel Prahy, tak i návštěvníků z tuzemska i zahraničí.

Ve Schwarzenberském paláci plánuje SSU ponechat v modifikované podobě expozici *Stáří mistrů*. V suterénu až do doby dokončení depozitáře v Praze – Jinonicích zachovat depozitární prostory (210 m²), a to zejména pro krizové uložení (i z fondů dalších sbírek NGP). V podkroví se nabízí ideální prostor pro zbudování expozice počítající s uplatněním vitrín: například *Barokní dílna* či expozice užitého umění (případně i pro výstavní účely dalších sbírek pro dobu rekonstrukce VP).

SSU bude spolupracovat na vybraných projektech se zavedenými zahraničními partnery, například Staatliche Kunstsammlungen Dresden, Wallraf-Richartz Museum Köln, Kunsthistorisches Museum Wien, The Bunkamura Museum Tokio.

Předběžný plán výstavního programu SSU v letech 2022–2026/2027 (předpokladem je zařazení do výstavního plánu NGP ve schvalovacím procesu dle čl. 2. 1. 2.)

- *Sochy z hlíny. Terakoty italských mistrů 15.–19. století ze sbírek Národní galerie v Praze*, výstava

komorního rozsahu, projekt NAKI II, Šternberský palác 2022–2023.

- *V hloubce a pod povrchem*, výstava komorního rozsahu, projekt NAKI II, Klášter sv. Anežky České, 2022–2023.
- *Staré mistryně III*, výstava středního rozsahu, díla SSU, SGK a SUDS, provozní prostředky NGP, Palác Kinských (popřípadě Šternberský palác), 2023.
- *Petr Brandl – dílo malíře, příběh bohéma*, výstava velkého rozsahu, převážně SSU, výpůjčky od tuzemských a zahraničních partnerů, provozní prostředky NGP, Valdštejnská jízdárna, 2023–2024.
- *Nejošklivější obrazy z Národní galerie v Praze*, výstava středního rozsahu, fondy napříč sbírkami NGP, provozní prostředky NGP, 1. patro či konírna Šternberského paláce, 2024–2025.
- *Umění ve stínu války*, výstava středního formátu ukazující mistrovská díla baroka v Čechách, připravovaný projekt se Staatliche Kunstsammlungen Dresden (SKD), provozní prostředky NGP a možný příspěvek od německého partnera, přízemí Schwarzenberského paláce, 2024.
- *Barokní obrazárna* (pracovní název), dlouhodobá expozice na zámku Žďár připravovaná SSU, podaná žádost o dotaci zámekem ŽDÁR z.s. – Kulturně kreativní centrum Vysočina, Žďár, zámek 2025.
- *Beze slov a přesto hlasitě. Řeč těla a gest ve výtvarném umění nejen minulých staletí*, výstava středního rozsahu, fondy napříč sbírkami NGP, provozní prostředky NGP, Klášter sv. Anežky České (popřípadě 1. patro Šternberského paláce, nebo Palác Kinských), 2025.
- *Otočit: aneb rub a líc*. Netradiční pohled na sbírkové předměty, příběhy, které lze vyčíst ze studia zadních stran obrazů či soch, výstava středního rozsahu, fondy napříč sbírkami NGP, případně lze užít pouze na díla z fondu SSU, provozní prostředky NGP,

Klášter sv. Anežky České, 2026 či později.

- *Za vším hledej ženu: Marie Gabriela Lažanská a mecenášky doby baroka*, výstava středního rozsahu, zamýšlený projekt NAKI či jiný grantový projekt), konírna Šternberského paláce, 2026–2027.
- *S planoucím srdcem. Historie – spiritualita – umění augustiniánů*, výstava velkého rozsahu, podaná žádost NAKI IV ve spolupráci s Moravskou zemskou knihovnou a Filozofickou fakultou Masarykovy univerzity v Brně), Valdštejnská jízdárna (případně palác Kinských), 2026–2027.
- *Barokní šlechtický portrét*, výstava velkého rozsahu, zamýšlený projekt NAKI, Valdštejnská jízdárna (případně Veletržní palác), 2026–2027.
- *Nizozemská žánrová malba 17. století*, výstava středního rozsahu, možná spolupráce s Wallraf Richartz Museum Kolín nad Rýnem nebo Staatliches Museum Schwerin, provozní prostředky NGP, konírna Šternberského paláce, 2026–2027.
- *Umělecké sbírky muže, jehož a smrt změnily dějiny světa, sbírky rakouského arcivévody Františka Ferdinanda d'Este*, výstava středního rozsahu, ve spolupráci s NPÚ, zamýšlený projekt NAKI, 1. patro Šternberského paláce, 2027.

2. 1. 1. 4. Sbírka umění 19. století a klasické moderny (dále jen „SUDS“)

Sbírka umění 19. století a klasické moderny vznikla v roce 2018 spojením fondu umění 19. století a obrazů a plastik z první poloviny 20. století ze Sbírek moderního a současného umění (dále jen „SMSU“). V současné době čítá sbírkový fond celkem 14 620 předmětů; 9 714 obrazů a 4 906 soch a plastik, z toho je cca 850 děl vystaveno ve sbírkových expozicích 1796 až 1918: *Umění dlouhého století a 1918–1938: První republika* ve Veletržním paláci. V roce 2022 bude dokončena

revize děl převedených ze SMSU a sbírkový fond bude administrativně sjednocen.

Odborné aktivity

SUDS bude pokračovat v odborném zpracování sbírkového fondu a jeho prezentování formou monografických i tematických výstav a publikací pro domácí publikum, v úzké spolupráci se SGK, v projektech založených na fondu instituce: *V kroužcích dýmu: Portrét moderního umělce, Josef Mánes 1820–1871. Člověk – umělec – legenda*, ale také prostřednictvím projektů připravených ve spolupráci s dalšími domácími i zahraničními partnery. Ty budou prezentovat české umění v evropském kontextu na půdě NGP i v zahraničí, například *École de Paris: Čeští umělci a Pařížská škola 1918–1938*. Tato výstava představí volné společenství umělců usazených v Paříži a aktivně se podílejících na pařížském uměleckém životě na Montmartru či Montparnassu, například Georges Kars, Otakar Kubín, František Zdeněk Eberl. Jejich tvorba bude prezentována v kontextu meziválečné Paříže – spolu s díly jejich přátel a soupeřů: Amedeo Modigliani, Maurice Utrillo, Suzanne Valadon, Chana Orloff, Jules Pascin a dalších umělců jim blízkých jak v osobní, tak umělecké rovině.

Výstava *Tři generace českého surrealismu* pak připomene 100. výročí vydání *Prvního manifestu surrealismu* (1924), který je považován za „zakladatelský“ akt surrealistického hnutí. Praha byla hned po Paříži druhým městem, kde byla založena surrealistická skupina (1934) a hnutí zde mělo velice živou a osobitou odezvu, která de facto trvá dodnes. Projekt představí český surrealismus od jeho založení první generací českých surrealistů (Toyen, Jindřich Štyrský, Vincenc Makovský), přes druhou válečnou generaci a generaci 50. let (Josef Istler, Václav Tikal, Ladislav Zívř, Mikuláš

Medek, Emila Medková, Libor Fára) po generaci skupiny shromážděné kolem Vratislava Effenbergera (Jan Švankmajer, Eva Švankmajerová, Alena Nádvorníková, Martin Stejskal).

Cílem SUDS je spolupracovat s předními odbornými pracovišti v oboru dějin umění, například v rámci výstavy *Bohumil Kubišta a Evropa*, jejíž podoba bude vycházet z grantového projektu Marie Rakušanové z Ústavu pro dějiny umění FF UK, a která by mohla být připravena a reprízována – obdobně jako výstava *Toyen: Snící rebelka* ve spolupráci se zahraničními partnery. Podmínkou vzniku tohoto ambiciózního projektu je nalezení externí finanční zdrojů, například za podpory NAKI nebo jiných zdrojů.

Vedle uvedených výstav velkého a středního rozsahu hodlá SUDS pokračovat v programu komorních výstav v jižním křídle 4. patra Veletržního paláce, v rámci expozice *1796–1918: Umění dlouhého století*, a navázat na úspěšné projekty, které se zde uskutečnily v letech 2019 až 2021: *Bydlení v umění; Sen ve snu: Edgar Allan Poe a umění v českých zemích; Dřevo/řez*. Tyto menší výstavy připravené ve spolupráci s dalšími sbírkami, zejména se SGK a Restaurátorským oddělením, nejsou finančně náročné, ale jejich prostřednictvím lze udržovat rozmanitou programovou náplň Veletržního paláce. Příprava těchto výstavních projektů je součástí kontinuální péče o sbírkový fond zahrnující restaurátorský průzkum, proces restaurování děl i originálních rámu a jejich digitalizace.

Odborná činnost sbírky se zaměří i na významné události spojené se sbírkovým fondem NGP. V roce 2023 připravuje SUDS připomínku 100. výročí státního nákupu děl pro „francouzskou sbírku“, jejíž součástí budou vedle intervencí ve stálých expozicích SUDS

i odborná konference a další doprovodné pořady. Dále se pracuje na výstavě věnované kubismu a čtyřem generacím surrealismu. Badatelská činnost bude mít výstupy v přednáškové činnosti a v účasti na konferencích, například Anna Pravdová, *Toyen et Jindřich Štyrský à Paris: De l'artificialisme au surréalisme, Musée d'art moderne de Paris*, 16. 6. 2022, Anna Pravdová, *The Wall of a Parisian Jail as a Support for Painting: The Work of Alén Diviš, Socialism or Barbarism I: Negotiating Confinement and Exile in Czechoslovak Art during the Second World War*, 54th Annual Convention of the ASEEES, CHICAGO.

Důležitým úkolem pro SUDS je péče o sbírkové expozice *1796–1918: Umění dlouhého století* (otevřena v listopadu 2019) a *1918–1938: První republika* (otevřena v říjnu 2018) ve Veletržním paláci. Z posledně jmenované budou na podzim 2023 vrácena díla dlouhodobě zapůjčená ze slovenských institucí. Závěr expozice bude nově upraven a dojde k instalaci exponátů z fondu NGP a nových výpůjček. Na jaře 2024 bude tato expozice rozšířena na ochoz 3. patra. Projekt s pracovním názvem *Příběh Veletržního paláce* spolu s expozicí plastiky a architektury 1918–1938 naváže na dosavadní expozici, která prezentuje umělecká díla formou umělecké topografie v jednotlivých kulturních centrech a jejich stěžejních institucích. Formou „procházky“ po ulicích Prahy či dalších měst představí prostřednictvím studií sochařskou výzdobu moderních novostaveb jako palác Adria, sídlo Československé tabákové reže či pomníkové realizace. Ve spolupráci se sbírkou architektury SMSU bude expozice doplněna o prezentaci meziválečné funkcionalistické architektury, s důrazem na příběh Veletržního paláce, a představení tendencí životního stylu (vily – Tugendhat a Müller, kolonie Baba vs. minimální byt; sanatoria; továrny – Zlín; velkoměstské paláce – Bílá labuť; peněžní ústavy apod.).

Spolupráce s domácími i zahraničními partnery

Unikátní sbírkový fond SUDS je nepostradatelný pro výstavy pořádané kulturními subjekty nejen v České republice, ale i v zahraničí. Ročně realizuje SUDS cca 100 výpůjček sbírkových předmětů pro domácí instituce, například pro Galerii hlavního města Prahy, Západočeskou galerii v Plzni, Galerii výtvarného umění v Chebu, Severočeskou galerii v Litoměřicích, Oblastní galerii Vysočiny v Jihlavě, Krajskou galerii výtvarného umění ve Zlíně či Oblastní galerii v Liberci. Na období 2022 až 2026 SUDS jedná o výpůjčkách s řadou zahraničních partnerů, například Wallraf-Richartz-Museum & Fondation Corboud v Kolíně nad Rýnem, Musée d'art moderne de Paris, Musée d'Orsay v Paříži, Museu d'Art de Girona, Musée des Beaux Arts de Caen, Munchmuseet Oslo a další. Kurátoři SUDS se na přípravě těchto výstav částečně přímo podílejí nebo vypracovávají odborné rešerše, na jejichž základě jsou díla zapůjčována. Prostřednictvím výpůjček z fondu SUDS je možné realizovat zápůjčky děl ze zahraničí pro výstavy NGP, například pro výstavu *V kroužcích dýmu. Portrét moderního umělce a École de Paris. Čeští umělci a Pařížská škola 1918–1938* z Kunsthauus Zürich, Munchmuseet Oslo, Musée d'art moderne de Paris a Musée d'Orsay v Paříži.

V září 2022 byla prostřednictvím prezentačního modulu Vademecum zpřístupněna v celém rozsahu podsbírka malby a podsbírka plastiky SUDS. V letech 2023 až 2026, v období před implementací nového sbírkového systému, bude SUDS v rámci ročních plánů digitalizace pracovat na doplnění obrazové dokumentace obou podsbírek.

Hlavním strategickým úkolem sbírky bude v letech 2022 až 2026 příprava stěhování sbírkových fondů z depozi-
táře

táře v Jinonicích a prezentace sbírkového fondu během rekonstrukce Veletržního paláce. Pro vystavení rozsáhlého a návštěvnicky velmi atraktivního fondu se nabízejí prostory Paláce Kinských pro výstavy *Belle Époque / Praha mezi Paříží a Vídní 1890–1914* a *Praha avantgardní* a také Valdštejnská jízdárna pro monografické a tematické výstavy z fondu SUDS, SMSU a SGK.

Předběžný plán výstavního programu SUDS v letech 2022–2026 (předpokladem je zařazení do výstavního plánu NGP ve schvalovacím procesu dle čl. 2. 1. 2.)

- *V kroužcích dýmu. Portrét moderního umělce*, SUDS ve spolupráci se SGK, výstava středního rozsahu, provozní prostředky, Veletržní palác, 23. 9. 2022–8. 1. 2023, kurátorka: Petra Kolářová.
- *Josef Mánes 1820–1871. Člověk – umělec – legenda*, SUDS ve spolupráci se SGK, rozsáhlá monografická výstava, která navazuje na grantový projekt NGP a Ústavu dějin umění AV ČR, provozní prostředky, Valdštejnská jízdárna, 31. 3.–16. 7. 2023, kurátorky: Markéta Dlábková, Veronika Hulíková.
- *100. výročí státního nákupu děl pro „francouzskou sbírku“*, intervence ve stálých expozicích SUDS: *1796–1918: Umění dlouhého století* a *1918–1938: První republika*, Veletržní palác, podzim 2023, kurátorka: Anna Pravdová.
- *Obměna expozice 1918–1938: První republika*, Veletržní palác, podzim 2023, kurátorka: Anna Pravdová.
- *Příběh Veletržního paláce spolu s expozicí plastiky a architektury 1918–1938*, rozšíření expozice *1918–1938: První republika* na ochozu 3. patra, výstava středního rozsahu, založeno na kmenovém fondu NGP, provozní prostředky NGP, Veletržní

palác, jaro 2024, kurátorky: Alice Němcová, Irena Nývltová, Anna Pravdová, ve spolupráci se SMSU: Helena Huber-Doudová.

- *Tři generace surrealismu*, Tartu Art Museum, Estonsko, duben–říjen 2024, hrazeno pořadatelem, kurátorka: Anna Pravdová, repríza CR jaro 2025, Valdštejnská jízdárna
- *École de Paris: Čeští umělci a Pařížská škola 1918–1938*, výstava velkého rozsahu, provozní prostředky NGP, Palác Kinských nebo Valdštejnská jízdárna, podzim 2024–leden 2025, kurátorka: Anna Pravdová.
- *Umělecká kolonie na Okoři (Hudeček, Slavíček, Lebeda)*, komorní výstava, provozní prostředky NGP, Veletržní palác, jižní křídlo 4. patra, podzim 2024, kurátorka: Veronika Hulíková.
- *Jindřich Heisler*, výstava středního rozsahu, ve spolupráci s kulturními institucemi v Paříži, 2025, kurátorka: Anna Pravdová.
- *Max Pirner 1854–1924*, komorní výstava, provozní prostředky NGP, Veletržní palác, jižní křídlo 4. patra, ve spolupráci se SGK, kurátorka: Veronika Hulíková.
- *Český kubismus*, výstava velkého rozsahu, provozní prostředky NGP, projekt ve spolupráci s Národním muzeem v Krakově, Západočeskou galerii v Plzni a Uměleckoprůmyslovým muzeem, realizace v Polsku: 10/2026 – 3/2027, repríza v ČR: závěr roku 2027, autorky: Marie Rakušanová (za NGP), Ivana Skálová (ZGP) a Lucie Vlčková (UPM).

Příprava prezentace sbírkového fondu během rekonstrukce Veletržního paláce:

- *Belle Époque / Praha mezi Paříží a Vídní 1890–1914*, SUDS ve spolupráci se SGK, prezentace bohatého

- fondy českého a zahraničního umění NGP (Vojtěch Hynais, Luděk Marold, František Kupka, Josef Mařatka, Bohumil Kafka, Alfons Mucha, Jakub Schikaneder, Gustav Klimt, Auguste Rodin, Egon Schiele), provozní prostředky NGP, Palác Kinských.
- *Praha avantgardní*, SUDS ve spolupráci se SGK, prezentace bohatého fondu českého a zahraničního umění NGP (Bohumil Kubišta, Emil Filla, Edvard Munch, August Brömse, Otto Gutfreund, Jan Zrzavý, Josef Čapek, Jindřich Štyrský, Toyen), provozní prostředky NGP, Palác Kinských.
 - Monografické a tematické výstavy z fondu SMSU, SMSU a SGK ve Valdštejnské jízdárně.

2. 1. 1. 5. Sbírka moderního a současného umění (dále jen „SMSU“)

Sbírka moderního a současného umění vznikla v roce 2018 vydělením převážně poválečné části fondu obrazů a plastik Valochovy sbírky a podsbírkou nových médií z původní Sbírky moderního a současného umění. Autory zastoupené ve sbírce spojuje rok narození po roce 1920 a těžiště tvorby v umění po roce 1945. Sbírka má v současné době ve své správě celkem 7163 uměleckých děl, z toho 3753 obrazů a 2643 plastik a objektů a 767 inventárních čísel nových médií.

Samostatně je vedena sbírka architektury, která čítá celkem 22883 sbírkových předmětů architektonického dědictví. Sbírka architektury vznikla v rámci NGP v roce 1986 a je vnitřně členěna do šesti podsbírek, ve kterých jsou samostatně evidovány architektonické plány, modely, architektonické autorské kresby a grafiky, fotografie a negativy. Těžiště sbírky leží v souboru architektonických plánů v rozsahu 13 708 evidenčních čísel, který dokumentuje architektonickou tvorbu od poloviny 19. století do současnosti, přičemž hlavní

důraz je kladen na období druhé poloviny 20. století do současnosti. Přípravuje se vznik samostatné Sbírky architektury, který již byl odsouhlasen Garanční radou pro NGP a bude předmětem změny statutu instituce.

Odborné aktivity

Pozice SMSU je oproti ostatním sbírkám specifická z hlediska spolupráce s žijícími umělci. Sbírka může zároveň pracovat nejen s vlastními a cizími sbírkovými fondy, ale i s díly zapůjčenými přímo od umělců, podobně jako s novými díly vytvořenými přímo pro konkrétní výstavní projekty, případně s přebíráním uměleckých děl vzniklých v rámci jiných platform a projektů. Těžištěm aktivit sbírky zůstává Veletržní palác, z jehož charakteristických prostor se odvíjí dramaturgie výstavní činnosti SMSU.

Otevřela se expozice architektury (*Architektura všem!* na ochozu 2. patra) společně s multifunkčním projektem spojujícím dětský koutek, knihovnu, kavárnu a další prostory (ATLAS na ochozu 1. patra). V roce 2023 bude zpřístupněna expozice poválečného umění (*Konec černobílé doby ve vnitřních prostorách 2. patra VP*). Na jaře 2024 dojde k otevření expozice meziválečné plastiky a architektury v rámci projektu *Příběh Veletržního paláce* (projekt SUDS). Tím budou zaplněny všechny ochozy Veletržního paláce mimo 5. patra a mezzaninu. Volné zůstane východní křídlo 1. patra, u nějž se uvažuje o spolupráci na dramaturgii s ostatními sbírkami.

Navrhovaná dramaturgie Veletržního paláce z pozice SMSU včetně sbírky architektury navazuje na prostory ochozu 5. patra a mezzaninu, 1. patra východního křídla, Velké Dvorany a Malé Dvorany. Tvořit by ji měly na ochozech samostatné výstavy umělců střední generace.

Doplní dramaturgické linie dalších pražských výstavních prostor, občas doplněné většími předhlídkovými výstavami mladé české scény nebo ve spolupráci s dalšími subjekty jako jsou Fotograf festival, Designblok, Společnost Jindřicha Chalupického, Pražské Quadrienále atp. Prostory východního křídla zaplní skupinové tematické výstavy se základem ve sbírkovém fondu NGP a s rešeršním charakterem. Prostory Velké Dvorany pak větší mezinárodní projekty připravené v duchu site specific na míru a s důrazem na velké osobnosti střední a východní Evropy. Jednotlivé projekty by zároveň měla spojoovat širší témata. Po tématu zabývající se proměnou intimity v důsledku virtuálního prostoru i pandemické situace (projekty *Digitální blízkost*, *Markéta Othová. Již brzy a Intimita jako vzdor*) bude v letech 2022 až 2024 následovat téma solidarity v souvislosti se současnou válečnou a ekologickou krizí.

Dramaturgii Velké Dvorany by měly tvořit projekty výrazných uměleckých osobností střední generace střední a východní Evropy se site-specific instalacemi na míru danému prostoru. SMSU plánuje i velké retrospektivní výstavy v dalších objektech NGP a to především s důrazem na generaci 60., 70. a 80. let. Přípravované výstavní projekty sbírky architektury se budou vztahovat k tématům spojeným s architekturou v širším společenském kontextu. Dle charakteru budou využívat jak prostor ochozů tak východního křídla.

Kurátoři SMSU by měli v následujících letech jako komisaři spolupracovat na přípravě architektonického i uměleckého bienále v Benátkách. Cílem je především maximální transparentnost ve výběru vítězných projektů, spočívající m.j. v dostatečném časovém odstupu výběrového řízení od samotného bienále, a obecně diskuse s odbornou veřejností ohledně směřování české prezentace.

SMSU se bude soustředit na výzkum sbírkového fondu v souladu s aktuálními metodickými přístupy na poli dějin současného umění a zároveň s důrazem na kontextualizaci v mezinárodních souvislostech. Dvěma hlavními výzkumnými tématy pro toto období tak budou Československo a svět: umění ve fondu Sbírkový moderního a současného umění 1945–1993 a Exilové umění: 1939–1989 a jeho odraz ve Sbírkách NGP. První téma se soustředí na roli východního bloku v rámci dekolonizačních procesů a jejich stop ve sbírce moderního a současného umění. Druhé téma se soustředí na důsledný výzkum exilového umění a to s cílem doplnění děl do sbírkového fondu. Na obě výzkumná témata budou podávány související výzkumné granty. Obecně metodologicky se budeme soustředit na možnosti práce s fondem oficiálního a polooficiálního umění před rokem 1989, které tvoří velkou část sbírky ale je doposud minimálně vystavováno. Metodika následuje důraz na posun od estetické role umění a jeho pojetí jako autonomního pole k roli umění jako politického aktéra, uměleckého artefaktu jako odrazu společensko-politických procesů, a to včetně historie aktivit instituce samotné. Výše uvedené souvisí i se snahou o revizi vlastních aktivit, včetně provenienčního výzkumu.

Pokračuje práce na projektu *Architektura* (ž.). *Ženy, emancipace, architektura v druhé polovině 20. století* řešitelky Heleny Huber-Doudové s dobou řešení 2021 až 2023 (GAČR).

Kurátoři SMSU se budou i nadále aktivně účastnit klíčových konferencí v regionu střední Evropy (SEFO Olomouc) týkajících se metodologických otázek sbírkové problematiky a publikovat své příspěvky k výzkumným tématům v klíčových odborných i popularizačních časopisech.

Předběžný plán výstavního programu SMSU v letech 2022–2026 (předpokladem je zařazení do výstavního plánu schvalovacím procesem dle čl. 2.1.2.)

- *Architektura všem!*, ochoz 2. patra Veletržního paláce, společně s multifunkčním projektem spojícím dětský koutek, knihovnu, kavárnu a další prostory (ATLAS na ochozu 1. patra), stálá expozice, 2022–2023.
- *Konec černobílé doby*, vnitřní prostory 2. patra Veletržního paláce, expozice poválečného umění, květen 2023.
- *Eva Kořátková*, Veletržní palác, 2022–2023.
- *Současná mladá česká malba*, 2024
- *Nultá léta v českém umění*, 2026
- *Příroda v kameni – organická abstrakce 60. let a její vztah k přírodě interpretovaný ze současných ekologických pozic*, 2025
- *Obrazy dekolonizace v Československu 1945–1993*, 2026
- *Temná láska – romantické pojetí intimity v českém umění od surrealismu po současnost*, 2027
- *Pawel Althamer*, 2026
- *Aleš Veselý*, 2025
- *Milan Kunc*, 2026
- *Libuše Jarcovjácová*, 2025
- *Jakub Hošek*, 2026

Spolupráce s domácími a zahraničními institucemi

Pokračovat bude systematická spolupráce s prestižními nadnárodními institucemi a zároveň se zahraničními partnery, kteří mají vztah k českému umění, ať již na konkrétních výstavních projektech, nebo formou vědecko-výzkumné spolupráce (Kunstmuseum Bochum). Prioritní je nadále spolupráce s institucemi v rámci regionu střední Evropy (Łódź, Vídeň, Berlín,

Bratislava, Budapešť, Leipzig atp.), to vše s ambicí posílení postavení NGP jako normativní instituce regionu.

V rámci České republiky bude SMSU pokračovat v agendě zápůjček. Spolupráce na konkrétních výstavních projektech s regionálními muzei se pravděpodobně bude odehrávat jako doposud formou hostujícího kurátorování i prezentací fondu veřejným institucím.

2. 1. 2. Výstavní činnost: vznik výstavního plánu, základní východiska a předběžně plánované výstavní projekty

Výstavní činnost je jednou z úloh NGP – prezentace sbírkových fondů. Výstavní program vzniká společnou diskusí sbírek a dalších odborných oddělení nejdříve na platformě kurátorského pléna (fórum pro prezentaci práce kurátorů), dramaturgické rady (řeší dramaturgii a obsah výstavního programu), odborného kolegia (posuzuje potenciál projektů) a následně výstavní rady (řeší organizační, praktické a zejména finanční aspekty). Snahou je, aby dramaturgie výstav byla dostatečně pestrá, vyvážená, aby představovala zejména obsah sbírek, a to v kontextu, jenž jim přísluší. Témata některých výstav jsou koncipována materiálově, což vyplývá primárně z námětu (akvarel, italská kresba aj.). Řada projektů však větší či menší měrou propojuje sbírkové fondy a je koncipována průřezově ve spolupráci s dalšími sbírkami NGP.

Základní východiska výstavní činnosti 2022–2026

Výstavní projekty musí zohlednit současnou společenskou a ekonomickou situaci a s tím spojená úsporná opatření. Současně ale nesmí přestat usilovat

o vysokou úroveň a atraktivitu, kterou od NGP veřejnost jako od nejvýznamnějšího muzea umění v České republice právem očekává. V dlouhodobějším horizontu instituce nesmí rezignovat na náročné projekty, které jsou velkým odborným přínosem a těší se značné oblíbenosti návštěvníků.

Výběr by měl dále odrážet klimatické změny, tj. výstavní projekty mají redukovat transkontinentální transporty i dopravu po Evropě (snížení uhlíkové stopy) – tuto skutečnost je vhodné komunikovat s veřejností.

Další požadavky představují environmentální udržitelnost architektonického řešení a použití variabilních modulů místo jednorázové paneláže (jde o ekologické a zároveň finančně méně náročné řešení).

Obsahově by projekty měly intenzivněji pracovat s lokálními sbírkami. Výstavy mají akcentovat vlastní sbírky NGP a tuzemských partnerů, objevovat „poklady z depozitářů“, hledat aktuální problémy, oslovovat různé cílové skupiny a nabízet více doprovodných programů pro veřejnost.

Optimálně každý rok, variantně jednou za dva roky by měl být připraven velký mezinárodní výstavní projekt.

Je nutno hledat financování projektů mimo provozní prostředky instituce: žádat o vědecko-výzkumné projekty NAKI, GAČR (pro přípravu odborné části výstavních projektů), Operační program Jan Amos Komenský, finanční prostředky z Národního plánu obnovy apod.

2. 1. 3. Vědecko-výzkumná činnost 2022–2026/2028

V letech 2022 až 2026 tvoří hlavní úkoly v této oblasti podpora odborných pracovníků NGP při řešení nebo podávání grantových projektů (i ze zdrojů EU), vyhledávání externích finančních zdrojů pro základní (například GAČR) a aplikovaný uměnovědný výzkum (například NAKI, TAČR, bezpečnostní výzkum apod.).

Výsledky vědecko-výzkumné práce na poli základního i aplikovaného výzkumu jsou publikovány v podobě knižních monografií či odborných studií a článků a pravidelně jsou zveřejňovány prostřednictvím Registru informací o výsledcích (RIV). Výzkumná činnost probíhá průřezově všemi sbírkami, Chemicko-technologickou laboratoří a Restaurátorským oddělením. NGP spolupracuje na výzkumných projektech s vysokými školami, jinými státními příspěvkovými organizacemi a vědeckými a výzkumnými institucemi. Jedná se například o ústavy Akademie věd České republiky, univerzitní pracoviště – zejména Univerzity Karlovy v Praze, Masarykovy univerzity v Brně a Univerzity Palackého v Olomouci a další včetně paměťových institucí (například s Moravskou galerií v Brně atd.).

Ve střednědobém výhledu je cílem rozvíjení užší zahraniční spolupráce s významnými zahraničními institucemi paměťového charakteru. Jednou z vizí NGP na následující období je proto ještě rozsáhlejší zapojení instituce do mezinárodního výzkumu (například formou přípravy kooperativních projektů v rámci programu Kreativní Evropa: operační program Výzkum, vývoj, vzdělávání) a spolupráce se zahraničními partnery jak v oblasti vědy a výzkumu, tak popularizace. NGP se chce do budoucna jako instituce ještě více otevřít

nejen zahraničním badatelům a institucím podobného typu v zahraničí, ale zároveň také prezentovat ve větší míře než dosud vlastní badatelské výstupy a výsledky na mezinárodních odborných konferencích, fórech apod. NGP bude pokračovat ve vydávání překladových katalogů, publikací a vědecko-výzkumných výstupů, které jsou již od počátku koncipovány pro zahraniční badatele a veřejnost, čemuž jsou uzpůsobeny také jejich jazyková mutace a obsahový kontext.

Nástrojem pravidelné komunikace muzejní instituce s tuzemskou, ale především se zahraniční vědeckou veřejností jsou tradičně dvě periodika zaměřená na prezentaci výsledků vědeckého zpracování vlastních sbírkových fondů v širokém tematickém kontextu. I nadále se budou vydávat dva časopisy, které vycházejí v angličtině a češtině: *Bulletin of the National Gallery in Prague* a *Ars linearis*.

Nezbytnou součástí podpory VaV činností v rámci NGP bude systematické budování infrastruktury (činnost vědecké rady, ediční rady, podpora vědecko-výzkumných konferencí, kulatých stolů a workshopů), digitalizace a řešení elektronické formy publikování vědeckých výsledků NGP v souladu s legislativou a vnitřní potřebou NGP. Zároveň půjde o splnění nároků poskytovatelů dotací a strategického směru ve vědě a výzkumu na zajištění infrastruktury pro režim Open Access a implementace právních norem ČR v oblasti Open Science do vědecko-výzkumných činností NGP.

Seznam běžících vědecko-výzkumných projektů NGP¹

2019–2022

Malíř Josef Mánes (1820–1871) – mezi romantismem a realismem, uměním užitym a „krásným“, národním a mezinárodním, akademismem a modernitou, poskytovatel: GAČR, řešitel: Ústav dějin umění AV ČR ve spolupráci s NGP.

2019–2022

Karel Škréta (1610–1674) a univerzitní teze v českých zemích, poskytovatel: GAČR, řešitel: NGP.

2021–2023

Architektura (ž.). Ženy, emancipace, architektura v druhé polovině 20. století, poskytovatel: GAČR, řešitel: NGP ve spolupráci s Vysokou školou umělecko-průmyslovou v Praze.

2018–2022

Mobilní zařízení pro zobrazování a analýzu vrstevnaté malby a polychromie děl starého umění, poskytovatel: MK, řešitel: Ústav teoretické a aplikované mechaniky AV ČR ve spolupráci s NGP a Českým vysokým učením technickým v Praze.

2018–2022

Technologie ošetření a identifikace degradačních procesů keramických nálezů z hradčanských paláců – Metody restaurování a konzervování pórovité i slinuté keramiky a porcelánu, poskytovatel: MK, řešitel: Vysoká škola chemicko-technologická v Praze ve spolupráci s Archeologickým ústavem AV ČR a NGP.

¹ Seznam všech vědecko-výzkumných projektů řešených v NGP lze dohledat na webových stránkách instituce: <https://www.ngprague.cz/o-nas/stranka/projekty>.

2019–2022

Projekt LINDAT-CLARIAH-CZ: Digitální výzkumná infrastruktura pro jazykové technologie, umění a humanitní vědy, poskytovatel: MŠMT, řešitel: Matematicko-fyzikální fakulta Univerzity Karlovy ve spolupráci s NGP a dalšími (11 partnerů).

2021–2025²

Rozvoj strategického klastru pro efektivní instrumentální technologické postupy při odhalování padělků výtvarných děl moderního umění ve forenzní oblasti, poskytovatel: MV, Impakt 1, řešitel: NGP ve spolupráci s Kriminologickým ústavem Policie ČR a Fakultou chemicko-technologickou Univerzity Pardubice.

Seznam nově podaných a dosud nevyhodnocených projektů NGP v roce 2022

2023–2025

„Český Vasari“ Jan Jakub Quirin Jahn (1739–1802) a jeho pojetí dějin výtvarného umění v Čechách, poskytovatel: GAČR, řešitel: NGP ve spolupráci s Ústavem dějin umění AV ČR.

2023–2025

Sběratelství staré čínské malby v meziválečném Československu a jeho vliv na české moderní umění, poskytovatel: GAČR, řešitel: NGP.

² Předcházející projekt Komplexní instrumentální metodika pro posuzování pravosti výtvarných děl, databáze materiálů barevných vrstev 20. století (kód: VI20172020050), řešitelka za NGP: Radka Šefců (doba řešení: 2017–2020) byla ohodnocena „Cenou ministra vnitra za mimořádné výsledky v oblasti bezpečnostního výzkumu“ pro rok 2022.

2023–2027

S planoucím srdcem. Následovníci sv. Augustina od středověku do 20. století, poskytovatel: NAKI, řešitel: NGP ve spolupráci s Masarykovou univerzitou a Moravskou zemskou knihovnou.

2023–2027

Klasifikační systém moderních materiálů sbírkových předmětů z hlediska vlivu na agresivitu prostředí, poskytovatel: NAKI, řešitel: Vysoká škola chemicko-technologická ve spolupráci s NGP a Technickým muzeem v Brně.

2023–2027

Orient.CS: Poznávání Orientu a československá orientalistika v proměnách času, poskytovatel: NAKI, řešitel: Orientální ústav AV ČR ve spolupráci s Národním muzeem, Masarykovým ústavem a Archivem AV ČR a NGP.

2023–2027

Památky a společnost v českých zemích mezi lety 1900 a 1960. Profesionální a osobní strategie ochránců památek ve světle soukromé korespondence, poskytovatel: NAKI, řešitel: Ústav dějin umění AV ČR ve spolupráci s Masarykovým ústavem a Archivem AV ČR a NGP.

2023–2026

Diverse Modernism | Modern Diversity: Towards a EUROPEAN TRIENNIAL OF MODERNISM, poskytovatel: Kreativní Evropa, řešitel: Zukunftsgeraueusche GbR (zkg), Berlin a dalších 32 organizací ze 13 evropských zemí včetně NGP.

Zamýšlené vědecko-výzkumné projekty 2022–2026

Sbírka grafiky a kresby

Anna Jagellonská. Svět renesanční královny a ženy

Autorky projektu / výstavy: Jaroslava Hausenblasová (FF UK) – Blanka Kubíková (NGP). Kurátorka: Blanka Kubíková. Spolupracovníci: kolegové z NGP, SGK, SSU i dalších institucí, včetně účasti zahraničních kolegů. Plánováno žádat o NAKI v roce 2023. Potenciál pro spolupráci se školami. Výstava by byla připravena k 500. výročí roku 1526, jenž byl pro střední Evropu přelomovým obdobím. Poté, co v bitvě u Moháče zahynul český a uherský král Ludvík Jagellonský, získal díky sňatku s jeho sestrou Annou obě koruny habsburský panovník Ferdinand I. Habsburkové si podmanili celou střední Evropu a jejich vláda trvala až do roku 1918. Představovaný projekt se však chce zaměřit na královnu Annu. Byla to žena vzdělaná, schopná svého chotě zastupovat v dobách jeho nepřítomnosti i ve vladařských povinnostech. Dokázala si získat přízeň poddaných, pozoruhodná byla též její sběratelská aktivita.

Albrecht Dürer a umění grafiky

Autorka projektu a kurátorka výstavy: Alena Volrábová. Spolupracovníci: kolegové z NGP, kolegové z dalších institucí uchovávajících starou grafiku (například Národní knihovna ČR, Moravská galerie v Brně, Strahovská knihovna aj.). Plánována přihláška o podporu GAČR – průzkum a publikace. NGP uchovává velmi dobrou sbírku grafik Albrechta Dürera. Naposledy se jí zabývala a publikovala ji Hana Aulická v roce 1994. Od té doby byla Dürerovu grafickému dílu ve světě věnována velká pozornost, NGP by tedy měla přistoupit k novému zhodnocení

tohoto fondu. Práce Dürerových předchůdců a žáků však nalezneme i v jiných sbírkách v České republice, kterými by se badatelský tým rovněž zabýval.

Další projekty s potenciálem grantové podpory: **Krása benátského umění Možnosti kresby. Kresba v krajních podobách ve 20. až 21. století Jacques Callot: Mistr grafik**

Sbírka starého umění

Barokní šlechtický portrét

Kurátorka a autorka: Andrea Steckerová ve spolupráci s Janem Štěpánkem. Valdštejnská jízdárna (případně Veletržní palác), 2026–2027. Další možný výstup: výstava *Za vším hledej ženu. Marie Gabriela Lažanská a mecenášky doby baroka*. Spolupracovníci: kolegové z NGP, SSU, SGK i dalších institucí, včetně účasti zahraničních kolegů. Plánováno žádat o NAKI v roce 2023.

Umělecké sbírky muže, jehož a smrt změnily dějiny světa (sbírky rakouského arcivévodě Františka Ferdinanda d'Este)

Výstava středního rozsahu, NGP ve spolupráci s NPÚ. Kurátorky a autorky: Olga Kotková a Michaela Ottová / FF UK a KTF UK. Spolupracovníci: kolegové z NGP, NPÚ. Plánováno žádat o NAKI v roce 2023, popřípadě 2024.

Sbírka umění 19. století a klasické moderny

Český kubismus, mezinárodní projekt ve spolupráci s Národním muzeem v Krakově, Západočeskou galerií v Plzni a Uměleckoprůmyslovým muzeem, autorky: Marie Rakusanova (za NGP), Ivana Skálová (ZGP) a Lucie Vlčková (UPM).

Sbírka moderního a současného umění

Vztah bývalého Československa a globálního jihu

Řešitel: Rado Ištok.

Aleš Veselý

Řešitel: Monika Čejková

Milan Kunc

Řešitel: Michal Novotný

Partnerské organizace v České republice

Katolická teologická fakulta Univerzity Karlovy v Praze.
Centrum medievistických studií při Filozofickém ústavu Akademie věd ČR
Filozofická fakulta Univerzity Karlovy v Praze
Filozofická fakulta Univerzity J. E. Purkyně v Ústí nad Labem
Fakulta jaderná a fyzikálně inženýrská Českého vysokého učení technického v Praze
Vysoká škola uměleckoprůmyslová v Praze
Uměleckoprůmyslové museum v Praze
Ústav dějin umění AV ČR, v.v.i.
Správa Pražského hradu
Masarykův ústav a Archiv AV ČR, v.v.i.
Vysoká škola chemicko-technologická v Praze
Archeologický ústav AV ČR, Praha, v.v.i.
Policie ČR, Kriminologický ústav Praha
Fakulta chemicko-technologická Univerzity Pardubice
Ústav teoretické a aplikované mechaniky AV ČR, v.v.i.
Ústav technické a experimentální fyziky ČVUT

2. 1. 4. Odbor vědy a výzkumu

2. 1. 4. 1. Ediční a publikační činnost

Publikační činnost NGP zajišťuje Ediční oddělení v úzké spolupráci s historiky umění, kurátory, lektory, sbírkami, archivem, knihovnou a oddělením vědy a výzkumu NGP. Ročně galerie vydává 20–25 publikací v šesti různých edičních řadách (sbírkové a výstavní katalogy, monografie, soupisové katalogy, časopisy *Ars linearis* a *Bulletin NGP*, *NGP dětem* a *Umění v archivu*). Ediční činnost je téměř z poloviny financována z externích zdrojů vědecko-výzkumných projektů či darů. V příštích letech bude snaha udržet jak stávající množství vydávaných titulů, tak jejich kvalitu a tematickou pluralitu.

2. 1. 4. 2. Archiv Národní galerie v Praze

Archiv NG byl zřízen jako archiv zvláštního významu dne 18. října 1989. Své postavení, v současnosti jako tzv. specializovaný archiv, si udržuje v rámci sítě archivů v zemi dodnes. Jeho akreditace byla potvrzena dne 3. července 2009. Činnosti archivu vycházejí ze zákona č. 190/2009 Sb., kterým se mění zákon č. 499/2004 Sb., o archivnictví a spisové službě a o změně některých zákonů.

Archiv je vědecko-výzkumným pracovištěm v oblasti archivnictví se zaměřením na problematiku pramenů k dějinám výtvarného umění a v oblasti historie NGP. Do archivní péče přejímá archiválie vzniklé z činnosti NGP a z činnosti významných galerijních pracovníků, dalších pracovníků v oboru teorie a dějin umění a výtvarných umělců a sběratelů. Dále vede evidenci archiválií, zabezpečuje je před poškozením, zničením a ztrátou. Mezi další činnosti patří zpřístupnění archiválií a jejich odborné a vědecké využití.

Ve spolupráci s Ústavem dějin umění AV ČR se pracovníci archivu podíleli na přípravě projektu „Český Vasari“ Jan Jakub Quirin Jahn (1739–1802) a jeho pojetí dějin výtvarného umění v Čechách. Vizí odborného rozvoje archivu je větší zapojení pracovníků do vědecko-výzkumných projektů a do řešení výzkumných oblastí v rámci nové „pětiletky“ IP DKRVO. Archivní fondy jsou využívány všemi sbírkami a odbornými pracovníky a na jejich základě je možno stavět průřezová vědecko-výzkumná témata, jako například Provenience sbírkových předmětů v Národní galerii v Praze (1945–1990).

Z plánovaných prací archivu bude v následujícím období pokračovat výběr archiválií ve skartačním řízení v rámci NGP, vyhledávání a shromažďování dokumentace vlastních výstav NGP. Očekávají se též akvizice v oblasti osobních archivních fondů a sbírek. Z dalších činností se předpokládá dokončení inventarizace a zpřístupnění archivního fondu Národní galerie v Praze (1945–1990), které probíhá od roku 2019 v rámci IP DKRVO, a zpracování a zpřístupnění fondu Dokumentace výstav NG (1945–1990). V rámci pořádání osobních fondů je zásadní dokončení inventarizace a zpřístupnění fondu Jiří Kotalík (1920–1996). Plánuje se též pokračování knižních výstupů v ediční řadě „Umění v archivu“. Další publikační záznamy se předpokládají především v tématech proveniencí sbírkových předmětů NGP a historie významných událostí v NGP.

2. 1. 4. 3. Knihovna Národní galerie v Praze

Knihovna Národní galerie v Praze je specializovanou knihovnou zaměřenou na výtvarné umění, architekturu, dějiny a teorii umění. Poskytuje knihovnicko-informační služby jednak pracovníkům NGP pro jejich odbornou a vědeckou práci, jednak veřejnosti.

Cíle a záměry knihovny NGP

Plnit nadále poslání knihovny NGP, tj. získávání, odborné zpracování a ochrana dokumentů týkajících se sbírek, sbírkových předmětů a vědecké práce NGP a zajišťování podkladů k vědecké a odborné práci pracovníků NGP i odborné veřejnosti. Cílem knihovny je vytvoření zázemí pro odbornou práci v celém oboru výtvarného umění a dějin umění v ČR.

Uspokojovat měnící se požadavky uživatelů rozvojem svých služeb a jejich přizpůsobováním digitální době a novým technologiím.

Budovat knihovní fondy a informační zdroje v souladu s potřebami uživatelů, rozvojem vědních oborů a doporučujících standardů.

Pokračovat v digitalizaci knihovních fondů.

Zajistit trvalé uchování tradičních knihovních dokumentů (odkyselování, restaurování historického fondu).

Spolupracovat s vědeckými institucemi při vytváření virtuálního badatelského prostředí pro obor dějiny umění (projekt Souborný katalog umělecko-historických knihoven ARTlib).

2. 1. 5. Metodické centrum

Činnost Metodického centra pro muzea výtvarného umění (MC MVU) je rozšířenou formou veřejné služby, kterou NGP poskytuje vlastníkům a správcům sbírek výtvarného umění podle zákona o sbírkách muzejní povahy. Celospolečenská potřebnost a cíle činnosti MC MVU vyplývají z platné „Koncepce rozvoje

muzejnictví v ČR“, která reaguje na cíle Státní kulturní politiky.

Hlavní záměry činnosti MC MVU odrážejí zejména tyto cíle Státní kulturní politiky 2021–2025:

Cíl 1: Zvyšování dostupnosti a přístupnosti kultury

V rozsahu programové specializace MC MVU v rámci sítě muzejních metodických center se centrum zaměří zejména na poskytování metodické podpory v oblasti regionální kultury a vzdělávání pracovníků v kultuře. V případě vhodných příležitostí ke kooperaci se zapojí do projektů v oblasti dalšího vzdělávání a síťování v kulturním a kreativním sektoru.

Cíl 2: Účinná péče o kulturní dědictví

Jako hlavní strategický cíl činnosti MC MVU, které se bude podílet na zlepšování kvalifikované péče o sbírky výtvarného umění, platí formulování standardů práce se sbírkami a jejich popularizace.

Cíl 3: Širší role kultury v ČR

V případě vhodných projektů ke kooperaci bude MC MVU participovat na mezirezortním programu výzkumu a vývoje NAKI III.

Priority činnosti MC MVU

1. Pokračovat v organizaci specializovaných seminářů, workshopů a školicích akcí v tematických řadách:
 - mobilita sbírek a kulturních statků,
 - autorské právo, jeho proměny a dopady na muzea a galerie,
 - bezpečnost a ochrana muzeí a muzejních sbírek.
2. Pokračovat ve vydávání metodik a standardů práce se sbírkami zejména výtvarného umění.
3. Pokračovat v poskytování odborných konzultací a stanovisek k aktuálním problémům podle požadavků vlastníků a správců sbírek výtvarného umění, ministerstva kultury a různých profesních spolků a organizací.
4. Pokračovat v monitoringu aktuálních činností a akcí realizovaných ostatními metodickými centry a kulturními organizacemi a v pravidelné přípravě a zaslání INFOSERVISU MC registrovaným abonentům z řad muzeí a galerií.
5. Podílet se na odborné reflexi zákonných i metodických předpisů podle požadavků MK a další orgánů státní správy a územních samospráv.
6. Aktivně sledovat potřeby oboru a požadavky muzeí a promítat je do činnosti MC MVU.

2. 1. 6. Zahraniční spolupráce a prezentace

Nedílnou součástí výstavních aktivit je prezentace NGP a českého výtvarného umění v zahraničí. Za stěžejní zahraniční prezentaci považujeme účast

České republiky na mezinárodní přehlídce umění a architektury bienále v Benátkách. Cílem NGP je zajistit podmínky pro každoroční prezentaci českých umělců a architektů, a to jak v prostorách Českého a Slovenského pavilonu v Giardini della Biennale, který Česká republika sdílí se Slovenskou republikou, tak v externích prostorách v Benátkách.

Zahraniční kooperace bude rozvíjena na několika úrovních. V prvé řadě bude NGP v následujících letech intenzifikovat a upevňovat stávající partnerství se zahraničními institucemi jako jsou Staatliche Kunstsammlungen Dresden (SKD), Albertina a Centre Pompidou. Dalším z kroků je intenzifikace využití mobilních evropských programů pro kontinuální rozšiřování znalostí a specifických *know-how* zaměstnanců či participace na evropských projektech, například v programu Kreativní Evropa a dalších.

Posílení mezinárodního renomé a sdílení zkušeností se bude zaměřovat na konkrétní kooperace v rámci evropských projektů, jak vědecko-výzkumných, výstavních, tak projektů zaměřených na rozvoj publika a mobilitu odborných pracovníků NGP.

2. 1. 7. Akvizice v letech 2022 až 2026

V oblasti historických fondů je sbírka NGP doplňována o akvizice získané většinou koupí či darem od majitelů, případně od autorů na základě přímé nabídky.

Pro výrazné rozšíření akvizic a sbírkotvorné role instituce je nezbytná koordinace mezi ministerstvy kultury a financí ČR, aby byl zajištěn, popřípadě vybudován speciální akviziční fond nebo finančně posílen program „Integrovaný systém ochrany movitého kulturního dědictví, podprogram C“ (tzv. ISO II/C). Alternativou je

zpřístupnění „Akvizičního fondu“ MK ČR pro jím zřizované příspěvkové organizace. Tato koordinace by měla vést k výraznému posílení sbírkotvorné role NGP, která tvoří jednu z jejích hlavních statutárních činností. NGP bude v rámci svých fundraisingových aktivit nadále usilovat o další finanční zdroje pro její naplňování.

2. 1. 8. Dokumentace sbírkového fondu

Při správě sbírkového fondu postupuje NGP v intencích zákona č. 122/2000 Sb. o ochraně sbírek muzejní povahy, v platném znění, vyhlášky MK ČR č. 275/2000 Sb., metodických pokynů MK ČR a profesního etického kodexu ICOM pro muzea.

Jednou ze základních činností, které Odbor dokumentace sbírkového fondu zastřešuje, je vedení a metodické usměrňování sbírkové evidence a pořizování obrazové dokumentace. Chronologická evidence je vedena v přírůstkové knize, která v současné době obsahuje celkem 9 svazků; systematická evidence pak v samostatných inventárních knihách v členění dle podsbírek v rozsahu celkem 191 svazků.

V souladu s vyhláškou č. 275/2000 Sb. jsou záznamy v chronologické i systematické evidenci vedeny důsledně v listinné podobě (přírůstková a inventární kniha a další doprovodná dokumentace). Duplicitně používá NGP dva sbírkové databázové systémy – *ProMuseumWeb*, který využívá pouze Sbíрка umění Asie a Afriky, a *Centrální katalog sbírek (CKS)* pro ostatní sbírky.

Kroky pro následující období jsou:

1. Zabezpečení konsolidace současných dat vedených v CKS, implementace nové sbírkové databáze a migrace dat

Vznikne nová sbírková databáze jednotná pro celou NGP, která vedle vlastní evidence sbírkových předmětů umožní i další funkcionality, např. propojení sbírkové databáze s další dokumentací jako jsou restaurátorské zprávy, chemicko-technologické analýzy a informace o stavu sbírkových předmětů (condition reports), výpůjční smlouvy a v neposlední řadě také veřejnou prezentaci sbírkových předmětů na webových stránkách. Implementace nového sbírkového systému je součástí strategického investičního projektu *Digitální transformace*. Po nastavení procesů *Digitální transformace* dojde k aktualizaci interních předpisů.

K hlavním úkolům NGP patří zpřístupňování sbírkových předmětů a informací o nich veřejnosti různými formami. Vedle tradičních forem, jako jsou výstavy, publikace a edukační programy, se v 21. století stále více prosazuje veřejná prezentace sbírek – uměleckých děl prostřednictvím webové prezentace.

V budoucnu bude stávající prezentační modul Sbírkoy-online, ve kterém je prezentován úzký výběr nejvýznamnějších děl z fondu NGP, nahrazen modulem přímo napojeným na novou sbírkovou databázi.

2. Průběžné rozšiřování a doplňování obrazové dokumentace v prezentačním modulu *Vademecum* tak, aby byla veřejnosti přístupná podstatná část sbírky NGP

V období před implementací nového sbírkového systému bude NGP pracovat na postupném rozšiřování a doplňování obrazové dokumentace a prezentace sbírky v prezentačním modulu *Vademecum*.

3. Zabezpečení komplexní obrazové dokumentace – digitalizace všech sbírkových předmětů

Při rozsahu sbírky NGP se jedná o mnoholetý průběžný úkol. Digitalizace děl je součástí strategického investičního projektu *Digitální transformace*. Po dokončení stavebních úprav a dovybavení vznikne digitalizační pracoviště s dvojnásobnou kapacitou, kdy souběžně budou moci v ateliéru pracovat 2–4 týmy. Budou zahájeny přípravné systémové kroky pro nové digitalizační pracoviště pro díla na papírové podložce situované do paláce Kinských.

Po roce 2026 vznikne optimální digitalizační pracoviště pro systematické zpracování obrazové dokumentace v novém depozitárním areálu v Praze-Jinonicích, kde NGP plánuje vybudovat moderní centrum péče pro umělecká díla ze sbírky NGP.

2. 1. 9. Ochrana sbírkového fondu

Náplní činnosti odboru ochrany sbírkového fondu je dlouhodobá, systematická ochrana, průzkum, konzervace, restaurování, dokumentace a uložení sbírkového fondu. Odbor tvoří tři oddělení: restaurátorské oddělení, chemicko-technologickou laboratoř a odbornou správu depozitářů. Nad rámec běžné činnosti odboru jsou v následujících letech plánovány dvě zcela zásadní akce, které ovlivní jeho celkový chod a náplň práce. Jedná se zprvu o přípravu a realizaci sbírkového centra – depozitárního areálu v Praze Jinonicích, kam se má po dokončení přesunout většina činnosti odboru. Druhým, velmi důležitým úkolem, je spolupráce při digitalizaci sbírkového fondu a zavedení nového databázového sbírkového systému.

2. 2. Rozvoj publika a komunity

Práci s veřejností se v NGP věnuje samostatné oddělení Rozvoje publika, v ČR ojediněle.

2. 2. 1. Bariéry dostupnosti a cesta ke změně

Z šetření v letech 2017 a 2021 byly identifikovány přetrvávající bariéry dostupnosti pro širokou veřejnost:

Vzdálenost – nejčastější důvod pro neuskutečnění návštěvy NGP (2017), i u skupin se speciálními potřebami (2021).

Cena – vstupné ve výši 200–300 Kč bylo přijatelné pouze pro 1/3 lidí (2018), jeho nižší cena by byla důvodem návštěvy pro 41 % lidí. I v roce 2021 byla NGP vnímána jako drahá. Zlepšení dostupnosti a odstranění finančních bariér se týká také návštěvníků důchodového věku, podchycených především prostřednictvím Klubu přátel NGP.

Cílem je stát se otevřenou institucí, a to jak u fyzického přístupu a odstraňování bariér tak u intelektuálního sdílení. Slevy na vstupném jsou určeny pro řadu cílových skupin. Pracujeme velmi úzce s pedagogy, kterým nadále nabízíme komentované prohlídky zdarma. Systémové řešení finanční dostupnosti je třeba zakotvit ve Státní kulturní politice, aby procházela napříč kulturním sektorem. Je nutno identifikovat jednotlivé skupiny a potřeby návštěvníků a dle toho postupovat při odbourávání bariér. První krokem je vznik volně přístupné kreativní návštěvnické zóny ve Veletržním paláci.

2. 2. 2. Inkluzivní programy

Pro stanovení metodiky práce s návštěvníky s fyzickým znevýhodněním a s publikem se specifickými potřebami se NGP primárně propojí s organizacemi,

1. Nový depozitární areál NGP v Jinonicích a příprava děl na stěhování

V rámci realizace bude v následujících letech probíhat intenzivní spolupráce se zhotovitelem projektové dokumentace. V připravovaném areálu mají vzniknout centrální restaurátorské ateliéry, chemicko-technologická laboratoř a téměř všechny depozitární prostory. Zcela zásadní bude projektová příprava areálu, kde odbor nese zásadní část odpovědnosti za specifikaci požadavků, především co se týče programu budov, jejich technologického vybavení, nastavení odpovídajících kapacit budov či vnitřního uspořádání.

Ve spojitosti s realizací bude muset odbor zajišťovat přípravu děl před jejich stěhování z Veletržního paláce do nového depozitárního areálu. Vzhledem k předpokládanému rozsahu prací bude nutné minimálně pět let před stěhování zahájit restaurátorskou kontrolu stavu jednotlivých děl a jejich přípravu k transportu. Bude muset být zřízen nový specializovaný restaurátorský ateliér ve Veletržním paláci. V rámci přípravy proběhne aktualizace rozměrů jednotlivých děl. Vybraná díla budou restaurátorsky ošetřena a připravena k transportu. Plánuje se příprava pomocného značení plánovaných transportních celků čárovými nebo QR kódy, aby byl zajištěn kontinuální přehled o pohybu transportovaných souborů. To umožní nový sbírkový systém.

2. Nový sbírkový databázový systém a digitalizace sbírek

Před stěhování děl z Veletržního paláce by měla být všechna díla alespoň základně zdigitalizována. V rámci přechodu na nový sbírkový databázový systém by všechna data měla být zadávána již do nového systému

a přesunuta tak, aby je bylo možné mimo jiné využít i při plánování logisticky velmi náročného stěhování děl. Digitalizace děl je součástí strategického investičního projektu *Digitální transformace*.

Kroky k naplnění:

1. Navýšení personální kapacity

Pro zajištění systematické péče o sbírkový fond je nutné velmi výrazně personálně posílit kapacity odboru. Při souběhu významných výzkumných či rozvojových projektů se jedná i o posílení projektových týmů. Z tohoto důvodu bude nutné v nadcházejících letech řešit kapacity celého odboru, a to výrazným navýšením kmenových zaměstnanců. Alternativou je realizovat tyto akce ve spolupráci s externími dodavateli.

2. Investice do specializovaného vybavení pracovišť

Specializovaná pracoviště bude nutné do roku 2026 vybavit novým vybavením, jako jsou rentgenový systém, obnova elektronového mikroskopu, makro XRF, obnova restaurátorských mikroskopů, obnova infračervené kamery, 3D mikroskop, laserový restaurátorský systém, dovybavení restaurátorského ateliéru papíru a obnova mobilního XRF.

kteře jsou již na tyto komunity napojené a znají jejich potřeby a možnosti. Odborným konzultantem zvolených kroků a metodiky případných programů bude Katedra výtvarné výchovy Pedagogické fakulty Univerzity Karlovy v rámci již uzavřeného memoranda o spolupráci. Cílem je zprostředkovat kulturní přehled a dostupnost v oblasti výtvarného umění i pro publikum se specifickými potřebami, které má k umění stále omezený přístup.

Východiskem bude standard fyzické dostupnosti podle sbírkového zákona a sociologický průzkum, mapující potřeby publika se specifickými potřebami ve vztahu ke kultuře, výtvarnému umění a NGP. Výstupy tohoto průzkumu poslouží k zacílení konkrétních aktivit a dramaturgie. Mapování proběhne v první fázi také formou konzultací se specializovanými oborovými asociacemi a spolky, sdružujícími osoby se zdravotními postiženími.

Kroky k naplnění:

Práce s konkrétními cílovými skupinami publika

NGP se v následujících pěti letech bude intenzivně věnovat publiku s fyzickým znevýhodněním, a to zejména s postižením sluchu, zraku či pohybovými omezeními a jejich kombinacemi. Pro tyto cílové skupiny etabluje programovou nabídku a aktivity, včetně zabezpečení a fyzického vybavení prostor tak, aby v nich mohly aktivity probíhat.

Vyhodnocování úspěšnosti implementace koncepce a plnění stanovených indikátorů proběhne jednou ročně. Budou sledována kritéria jako počet realizovaných spoluprací s oborovými asociacemi, kvalita programové nabídky a počet realizovaných akcí se

zohledněním proporčního zastoupení všech sbírkových expozic a prostor NGP.

Nevidomí a slabozrací

NGP již v minulosti realizovala krátkodobé i dlouhodobé projekty s osobami se zrakovými postiženími, ať již s dětmi či dospělými. První prezentace těchto aktivit proběhla již na konci 80. let 20. století. Byly vybudovány dvě hmatové expozice v Anežském klášteře a Schwarzenberském paláci, realizovány série workshopů a spolupráce se školami pro děti se zrakovými vadami.

Pro rozvoj aktivit pro tuto skupinu návštěvníků bude první krok představovat revitalizace obou zmíněných haptických stezek. V návaznosti na ně budou vyvinuty edukační programy. Dle možností zajistí NGP zavedení audio průvodce či obdobné aplikace pro mobilní telefony pro vybrané expozice.

Navážeme spolupráci se Sjednocenou asociací nevidomých a slabozrakých, se kterou budeme konzultovat zacílení a podobu konkrétních aktivit pro tuto cílovou skupinu.

Neslyšící

V minulosti jsme pro tuto cílovou skupinu realizovali komentované prohlídky, tlumočené do českého znakového jazyka, povětšinou ke krátkodobým výstavám, několikrát ovšem i ve sbírkových expozicích. Na základě konzultace s Ústavem jazyků a komunikace neslyšících FF UK byl navržen tento výhled aktivit:

- Postupně přeložit do znakového jazyka a otitulkovat vybrané přednášky z cyklu *NGP on Air*, které jsou

vedeny lektory s přístupným výkladem a na obecná průřezová témata. Podobně mohou být přeložena a doplněna vybraná videa k výstavám. Poté bude komunikováno dané komunitě. Frekvence těchto přeložených přednášek se přepokládá 4× ročně. Postupně vznikne cyklus ke sbírkám NGP a umění obecně.

- Spolupráce se specializovanými školami. Výtvarné umění hraje ve formálním vzdělávání této komunity marginální úlohu a kvůli bariérám není dostupné. NGP proto vybere z aktuálních programů pro školy po konzultaci se speciálními pedagogy program, který adaptuje pro potřeby této skupiny. Pro podporu začlenění umění do výuky na speciálních školách budeme pracovat s publikem pedagogů z těchto zařízení.
- Programy pro rodiny a děti, které vzniknou rovněž na základě konzultace se speciálními pedagogy. Komunikace těchto aktivit s komunitou bude probíhat zacílením na specifické kanály, jako např. Televizní klub neslyšících (probíhá 1× za dva týdny) a další. V expozicích a výstavách budou probíhat 4× ročně komentované prohlídky tlumočené do znakového jazyka. Postupně se tímto způsobem představí všechny sbírkové expozice.
- Proběhnou školení pro lektory a zaměstnance k upevnění základních návyků komunikace s publikem s poruchami sluchu.

Pohybově znevýhodněné publikum

Do konce roku 2024 bude revidována a vhodně upravena bezbariérovost většiny objektů NGP.

Odstraňování interních bariér

V následujících pěti letech vyškolí NGP část svých zaměstnanců a asistentů ve výstavách a obeznámí je

s nejčastějšími znevýhodněnými skupinami a se způsobem komunikace s nimi, a to jak ve vztahu k individuálním návštěvníkům, tak k organizovaným skupinám. Poučení budou i odborní pracovníci, aby znali potřeby publika se specifickými potřebami a mohli jim svoje odborné aktivity přizpůsobit. Bude definován interní standard a minimum v této oblasti.

2. 2. 3. Rozvoj práce se školami a pedagogickými pracovníky

Jak vyplynulo z externího šetření, 50 % návštěvníků si buduje vztah k vizuálnímu umění právě ve škole. Práce se školami a učiteli bude jedním ze základních kamenů práce oddělení Rozvoje publika. Již nyní je skoro polovina edukačních programů zaměřena na publikum spojené se školami. Školní skupiny jsou inkluzivní, zahrnují děti z různých společenských vrstev. V následujícím období se proto budeme zaměřovat na rozvoj klíčových kompetencí žáků a studentů (vizuální gramotnost, schopnost mluvit o umění, vyjadřovat své myšlenky a emoce, rozvoj kritického myšlení a estetického soudu, rozvoj vlastních výtvarných a vyjadřovacích schopností, kulturní přehled). Budeme se věnovat specifickým fenoménům výtvarného umění (výtvarné vyjadřovací prostředky, barva, tvar, kompozice a proporce, témata apod.) a adaptaci programů na specifika jednotlivých sbírkových expozic. Usilujeme o implementaci zásad respektujícího přístupu ve vzdělávání, posilování schopností diskuse i kultivaci výtvarného vyjádření. Za klíč považujeme kontinuální práci s pedagogy – jejich další vzdělávání, akreditované semináře a další aktivity, posilující zapojování umění do výuky. Výtvarné umění zaujímá v rámci základního a středního vzdělávání slabou pozici a dochází k jeho marginalizaci. NGP by měla posílit jeho dostupnost a otevřenost a stát se tak oporou pedagogům při jeho začleňování do výuky.

Kroky k naplnění:

1. Vybudovat online platformu soustřeďující metodické náměty pro činnost ve výuce, navázanou na díla ze sbírek NGP, spolupráce na vývoji s odbornými pracovišti – univerzitami – posílení multiplikačního efektu.
2. Oslovení škol, pro které návštěva NGP není možná: kvalitní multimediální edukační online platforma. Spolupráce s dalšími institucemi a platformami zaměřenými na vzdělávání: pedagogické fakulty univerzit, *Platforma uměním*, *ČT edu*, *ČT děčko*, *Máš umělecké střevo?* a jiné.
3. NGP vyhodnotí možnou spolupráci se Soukromou střední uměleckou školou designu, s.r.o., kterou nabyla v rámci dědického řízení. Zapojení pedagogů a žáků školy do aktivit NGP se jeví jako vhodná cesta, jak oslovit dnešní digitálně orientovanou mládež. Po prověření organizačních a právních dopadů postavení NGP jako jediného společníka v obchodní společnosti se předpokládá rozhodnutí o dalším postupu v průběhu roku 2023.
4. V předškolním vzdělávání se připravuje evaluace a rozvoj dlouhodobě osvědčeného formátu Heren pro děti, určeného věkové skupině od 1,5 do 5 let. Účast na nich činí týdně 200–280 dětí v doprovodu dospělých. Součástí stále nabídky předškolního vzdělávání jsou programy pro skupiny z mateřských škol, kterým nabízíme 14 edukačních programů ve všech sbírkových expozicích. Pro toto publikum budou realizovány aktivity v rámci letního programu v zahradách objektů NGP.

2. 2. 4. Rozšíření publika

Období pandemie ukázalo zájem zvláště té části publika, která nemůže galerii osobně navštívit kvůli její fyzické vzdálenosti. Proměna vztahu návštěvníka k fyzickému a digitálnímu prostoru akcentovala nové potřeby a otevřela příležitosti pro rozšíření publika jinými cestami. Do budoucna se proto zaměříme na posílení naší přítomnosti i mimo reálné výstavní prostory. V oblasti online aktivit chceme zachovat cyklus *NGP on Air* v dramaturgických liniích, reagujících na aktuální společenská témata, výstavy a sbírkové expozice. Jedním z nových formátů jsou podcasty, které oslovují jiný segment publika a přibližují mu umění i galerii formou, se kterou jsme dosud nepracovali.

2. 2. 5. Rozvoj Klubu přátel NGP

Klub přátel je členský program, jehož cílem je vybudovat silnou komunitu milovníků umění a všech příznivců instituce pro její podporu a vytvářet prostor k setkávání a diskuzi.

Program přináší instituci všestrannou podporu: finanční (členský příspěvek), sociální (setkávání a sdílení), komunitní (rozšiřování členské základny, povědomí o členském programu, upevňování loajality a posilování spojení se značkou NGP) a kulturní (předávání hodnot a povědomí o kulturním dědictví).

Automatizace členského programu by měla v letech 2022 až 2026 rozvinout potenciál projektu, škálu benefitů i členskou základnu, ale především jeho dlouhodobou udržitelnost jak pro interní procesy, tak při modernizaci návštěvníckého servisu. Umožní nárůst základny o 15–20 % ročně.

2. 3. Modernizace návštěvnického servisu a nabídky

Mimo odstraňování fyzických bariér dostupnosti stojí NGP před velkým úkolem odstraňování bariér ve stereotypu kulturní konzumace výtvarného umění pro nejširší veřejnost. Instituce je na jedné straně nejsilněji spojována s budováním kulturního přehledu, na straně druhé je výtvarné umění řazeno v tomto ohledu z pohledu veřejnosti až na páté místo za filmem, hudbou, literaturou a divadlem. NGP tedy musí nejen posilovat svou pozici v oblasti kulturního přehledu ve výtvarném umění prostřednictvím vzdělávacích a doprovodných programů segmentovaných pro jednotlivé cílové skupiny.

Především je nutné se zaměřit na vytváření nových návštěvnických programů, které by do galerie přivedly i návštěvníky, kteří běžně o její návštěvě neuvažují. Jednu z hlavních nenaplněných potřeb veřejnosti představuje možnost setkávání se a odreagování v kombinaci s kulturními aktivitami (obr. 7).

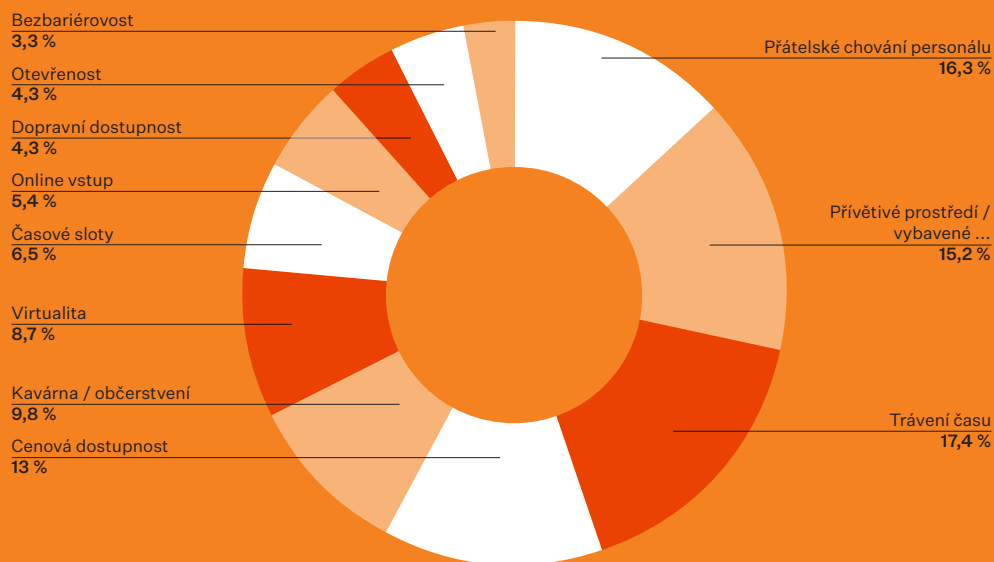
Kroky k naplnění:

1. Vytváření míst pro setkávání je základem pro budování silné komunity s aktivním zapojením,

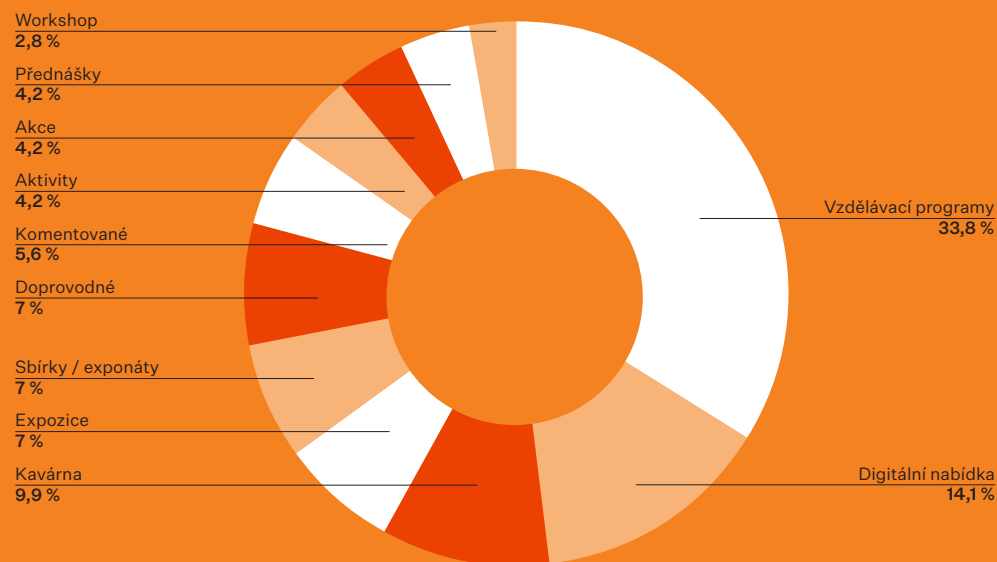
nejen pasivním přijímáním odborného obsahu. S tím souvisí aplikace nového přístupu k vytváření obsahu návštěvnické nabídky a také revitalizace prostor v jednotlivých budovách a zajištění profesionálního návštěvnického přístupu. Jedním z pilotních projektů je nová kreativní zóna s názvem *Zažít umění jinak* v rámci oživení ochozů Veletržního paláce, jejímž primárním cílem je odstraňovat bariéry mezi publikem a uměním a podporovat umělecký zážitek bez nutné předchozí znalosti a zkušenosti. Inspirativní a hravé prostředí na pomezí volného

Obr. 7. Současná očekávání veřejnosti

Očekávaný NÁVŠTĚVNICKÝ PŘÍSTUP



Očekávaná NABÍDKA pro veřejnost



2. 4. Strategické investiční projekty

a užitého umění podněcuje k participaci a sžívání se s uměním.

2. Průřezové a tematické vzdělávací a doprovodné programy s cílem přiblížit sbírky a expozice NGP. V nových programech bude posílen mezigenerační aspekt v rámci segmentované nabídky, od všeobecného přehledu po možnost vzdělávat se do hloubky, a to jak v oblasti historie umění, tak v rozvoji vlastní výtvarné tvorby publika.
3. Zlepšení začlenění interaktivních studií ve výstavách se zapojením nových médií a spolupráce se specialisty. V součinnosti s kurátory bude posílena interaktivita přímo ve výstavách a budou navrženy edukační výstavy či části expozic a zohlednění potřeb publika při formulování výstavní dramaturgie.
4. Multidisciplinarita je jednou z cest, jak otevřít výtvarné umění novým návštěvníkům. NGP bude posilovat svoje působení jako součást festivalů a komunitních akcí a vyhledávat další spolupráce např. s hudebními, divadelními, tanečními a jinými festivaly i mimo oblast umění.
5. Vytváření digitálních programů a zvýšení prezentace v digitálním a online prostředí.
6. Při rozvoji návštěvnického programu se bude NGP věnovat rovněž komunitním tématům a zapojení dobrovolníků do aktivit instituce na různých úrovních. Konkrétní koncept pro tuto oblast bude připravován v součinnosti se specializovanými organizacemi a veřejnými institucemi.

Jedním z nejdůležitějších strategických cílů v období 2022 až 2026 je proměna NGP v moderní instituci jak v organizační a projektové tak v technické oblasti.

Rekonstrukce Veletržního paláce, největší připravovaná investice, přesahující rámec let 2022 až 2026, završí dlouhý proces přeměny NGP v instituci budoucnosti s mezinárodní působností.

Kroky k dosažení:

1. obnova a modernizace technických systémů stávajících budov, výstavba nového centrálního depozitáře v Jinonicích a rekonstrukce Veletržního paláce,
2. investice do bezpečnostních technologií,
3. digitální transformace obsahující digitalizaci sbírek, nový sbírkový systém, nový CRM systém, vytvoření adekvátní IT infrastruktury včetně migrace síťových a pracovních řešení na platformu Microsoft 365.

2. 4. 1. Prioritní investice do budov

- rekonstrukce pavilonu v Benátkách
- revitalizace parteru a výstavních prostor v paláci Kinských
- oprava budov v okolí severní brány v Anežském klášteře
- výměna a obnova přes 25 let starých prvků systémů měření a regulace, chladících kompresorů a trafostanic ve Veletržním paláci
- úprava bezbariérovosti objektů
- příprava na rekonstrukci Šternberského paláce
- příprava komplexní rekonstrukce systémů údržby klimatu v Anežském klášteře

2. 4. 2. Centrum péče o sbírku – depozitární areál v Praze-Jinonicích

NGP se dlouhodobě potýká s problémem řádného uložení sbírek. Depozitáře, které jsou umístěny ve všech jejích budovách, jsou již zcela zaplněné a neumožňují vhodné ukládání dalších sbírkových předmětů. Podstatná část sbírky, zejména malířská díla, je uložena ve Veletržním paláci. Ten bude nutno v relativně blízké budoucnosti připravit pro komplexní rekonstrukci a uložené sbírkové předměty z něj přestěhovat.

Jediným systémovým řešením je proto výstavba centra pro komplexní péči o sbírkové předměty, do kterého budou situovány vedle depozitárních prostor a technologického zázemí také pracoviště pro systematickou péči o umělecká díla: restaurátorské ateliéry, laboratoře a digitalizační centrum. V rámci areálu jsou plánovány i veřejně přístupné části. První kroky k realizaci byly učiněny v roce 2017, kdy NGP získala pozemek na prestižním místě v Praze-Jinonicích, v blízkosti Prokopského údolí. Ten se v roce 2020 podařilo rozšířit dokoupením dvou sousedních parcel z majetku Hlavního města Prahy.

Zejména z časových, ale i z finančních důvodů byla realizace areálu plánována ve dvou na sebe navazujících etapách, přičemž v první etapě měla být realizována hlavní budova areálu, prioritně určená pro uložení děl z Veletržního paláce. V roce 2020 byl v rámci soutěžního dialogu vybrán návrh architektonického týmu JIKA-CZ, s.r.o. z Hradce Králové, který od roku 2021 pracuje na projektové dokumentaci první hlavní budovy.

Hlavním důvodem rozdělení investice do dvou etap bylo původní omezení dané územním plánem, který v lokalitě vymezoval rozsah výstavby pouze na první

etapu. V současnosti je omezení dané územním plánem vyřešeno jeho změnou, ke které došlo v důsledku schválení změny územního plánu hlavního města Prahy, a to formou usnesení Zastupitelstva hlavního města Prahy č. 36/17 ze dne 28. 4. 2022, ve věci koeficientu podlažní plochy.

Celý komplex se bude skládat ze tří budov; dvě jsou určeny zejména pro uložení děl a odborná pracoviště, třetím objektem je pavilon pro prezentační aktivity – edukační programy, výtvarné dílny, semináře a přednášky. Cílem je, aby se z Centra péče o sbírku stalo místo setkávání, a to nejen odborné veřejnosti. Do první, hlavní budovy je navržen netradičně řešený otevřený depozitář koncipovaný do několika výškových úrovní. Ten bude ve zvláštním režimu přístupný i badatelům a návštěvníkům. Vybraná umělecká díla budou umístěna i v exteriéru, ve veřejně přístupném sochařském parku. Naváže se tak na koncept otevřených zahrad Anežského kláštera, které jsou veřejností vnímány velmi pozitivně.

Harmonogram předpokládá, že v roce 2023 bude vydáno stavební povolení pro první etapu stavby, a bude zahájeno projektování druhé etapy. Stavební realizace dvou etap je plánována do let 2026 až 2027, zkušební provoz a stěhování sbírky do roku 2028.

2. 4. 3. Transformace Veletržního paláce

Veletržní palác byl postaven v letech 1925–1928 podle návrhu významných architektů Oldřicha Tyla a Josefa Fuchse. Budova vznikla pro potřeby společnosti Pražské vzorkové veletrhy. Svému původnímu účelu sloužila až do roku 1951, kdy Pražské vzorkové veletrhy zanikly a přesunuly se do Brna. V následujících letech fungovala jako sídlo několika podniků zahraničního

obchodu. V roce 1974 palác kompletně vyhořel. Na přelomu 70. a 80. let 20. století připravil kolektiv autorů ze Sdružení inženýrů a architektů v Liberci (architekti Hubáček, Masák, Binar, Eisler a další) projekt rekonstrukce vyhořelého a zchátralého objektu pro nové využití Národní galerií pro vystavování sbírek moderního umění. Rekonstrukce probíhala postupně až do konce 90. let 20. století. V současné době NGP využívá budovu pro expozice sbírek umění 19. a 20. století a pro umístění některých depozitářů a kanceláří vybraných útvarů. Stávající provozní uspořádání Veletržního paláce je ovlivněno jeho znovuváděním do provozu po etapách, nedokončením některých záměrů a změnami užívání prostor stavebně připravených nebo kolaudovaných k jiným účelům. Dochází ke křížení provozů a ztrátě intuitivní orientace v budově.

V období 2019 až 2020 proběhly přípravné kroky a analýzy potřebné pro transformaci objektu. V roce 2021 byl dokončen stavební program, který poslouží jako výchozí dokument k vypsání mezinárodního soutěžního dialogu pro výběr finálního architektonického návrhu. Paralelně bude probíhat příprava na stěhování sbírkových předmětů, kanceláří a odborných pracovišť. Nutným předpokladem pro transformaci je dokončení nové depozitární budovy v Jinonicích. V roce 2027 je předběžně plánováno stěhování Veletržního paláce. Otevření zrekonstruované budovy závisí na tom, jaké místo bude projektu přiřčeno v rámci státních investic.

2. 4. 4. Zabezpečení sbírek a budov

Jednu z hlavních priorit spojených se zabezpečením budovy a sbírkového fondu představuje investice do bezpečnostních technologií. Předpokladem pro detailní specifikaci potřeb je důkladná analýza stávajícího stavu v oblasti technologií, kartových systémů, kamerových

systémů a elektronické požární signalizace ve všech objektech. Investice do technologií a prvků fyzické ochrany je z dlouhodobého hlediska nevyhnutelná i pro optimalizaci nákladů na externě dodávané služby ostrahy.

2. 4. 5. Digitální transformace

Digitální transformace vychází z aktuálních potřeb NGP ve všech hlavních oblastech její činnosti, a to konkrétně:

1. v činnosti sbírkotvorné
Digitalizace a katalogizace sbírkových předmětů za použití adekvátního sbírkového systému a systému pro správu dat (DAM, CMS).
2. v činnosti vědecko-výzkumné
Sdílení dostupných dat pro české a zahraniční badatele v odpovídajícím chráněném digitálním prostředí přispěje k rozvoji spolupráce na mezinárodní úrovni.
3. v činnosti vzdělávací a prezentační
Přístup k informacím, vzdělávacím programům a výstavním projektům i v digitálním prostředí. Jedná se o adekvátní reakci na nové situace a potřeby publika, která i v rámci inkluzivní dostupnosti podpoří získávání nového publika.
4. v modernizaci interního chodu a fungování instituce včetně oběhu dokumentů (spisová služba), v modernizaci IT infrastruktury (konektivita, úložiště, zálohování a archivace).

VÝCHODISKA

- NGP zahájila v letech 2018/2019 práce na investičních projektech výstavby depozitáře v Praze-Jinonicích a rekonstrukce Veletržního paláce. Projekt digitalizace a implementace nové kvalitní databáze je nezbytným předpokladem pro přesun sbírek do nového depozitáře, bez kterého nelze zahájit práce na rekonstrukci Veletržního paláce. Digitalizace (zejména části 1 a 2 popsané níže) proto musí probíhat paralelně s výstavbou depozitáře a přípravou rekonstrukce Veletržního paláce, tak aby všechny tyto projekty byly proveditelné v předpokládaném časovém rozsahu a finančním objemu.
- Významnější investice do digitalizačních pracovišť, vybavení a sbírkových systémů se realizovaly před 20 lety.
- IT infrastruktura a vybavení neodpovídají současným potřebám a požadavkům na ukládání a archivaci dat.
- Stávající sbírkový systém neumožňuje prezentaci online, sdílení dat, fulltextové vyhledávání a komplexní správu všech dat ke sbírkovým předmětům.
- NGP nedisponuje dostatkem kvalifikovaných pracovníků v oblasti digitalizace a správy dat.
- Absence ucelené digitální platformy pro nové digitální formy vzdělávacích programů.
- Ruční správa návštěvnických databází (ročně pracujeme s daty cca 40.000 návštěvníků a účastníků programů).

Kroky k naplnění milníků v letech 2026 až 2027:

1. Stěhování depozitáře z Veletržního paláce do nově postaveného depozitáře v Praze-Jinonicích
- Potřeba do roku 2026 zdigitalizovat 50.000 sbírkových předmětů uložených ve Veletržním paláci

(z celkového počtu 403.000 předmětů ve sbírkách NGP) a připravit je na transport.

- Potřeba akcelarovat tempo digitalizace modernizací pracoviště a navýšením počtu specialistů. Současné průběžné tempo digitalizace při stávajících podmínkách zahrnuje nejvýše 6.000 předmětů ročně na 2 digitalizačních pracovištích. Dlouhodobá vytiženost digitalizačních linek v novém depozitáři je tak zajištěna.
 - Potřeba dostupnosti systémů a zvýšené nároky na podporu a údržbu IT infrastruktury.
2. Vystěhování Veletržního paláce a hlavních sbírkových expozic 19. až 21. století a odborných pracovišť
- Potřeba připravit nový odpovídající sbírkový systém a provést konsolidaci dat ke sbírkovým předmětům, aby bylo možné na základě databáze zajistit:
 - fungování badatelské, vzdělávací a prezentační činnosti v digitálním prostředí,
 - adekvátní dočasné odborné pracoviště v novém depozitáři a v ostatních objektech s odpovídajícím zázemím a infrastrukturou po dobu rekonstrukce Veletržního paláce.

Kroky k naplnění cílů v letech 2022 až 2026:

1. Adekvátní příprava sbírek na digitalizaci dle současných standardů a jejich přesun do nového depozitáře.
2. Modernizace digitalizačního pracoviště a digitalizace cca 100.000 děl dle mezinárodních standardů včetně digitalizace archivu NGP, který obsahuje řadu vzácných vědeckých faksimilií.
3. Sbírkový přístup online – implementace nového

sbírkového systému a konsolidace uměnovědných a badatelských dat v rámci sbírkové databáze.

4. Cílená komunikace s publikem, oslovení nových zájmových skupin a zvýšení návštěvnosti.
5. Vytvoření nové digitální vzdělávací platformy.
6. Nárůst odbornosti v oblasti digitalizace a práce s uměnovědnými daty a uplatnění odborných pracovníků a absolventů VŠ.
7. Posílení infrastruktury IT a zajištění odpovídající podpory a údržby IT.
8. Zlepšení kvality informací a zefektivnění pracovních procesů.

PERSONÁLNÍ ZAJIŠTĚNÍ A LIDSKÉ ZDROJE

Realizace projektu předpokládá po dobu jeho trvání vytvoření pracovních týmů složených ze specialistů pro jednotlivé oblasti. S ohledem na bezpečnost dat, ochranu a zabezpečení sbírkových předmětů je třeba dále jednat o možnostech dočasného navýšení mzdového limitu a počtu systemizovaných míst.

3.

Řízení a fungování

3. 1. Dlouhodobé plánování

Stabilizace interního řízení, fungování a procesů v rámci instituce je základním předpokladem pro její další rozvoj. Časté personální změny v nejvyšším vedení instituce se negativně odrazily ve formě její celkové nestability.

Jako důvody nestability byly v interním šetření nejčastěji identifikovány tyto:

- vysoká fluktuace,
- časté změny personální především v úzkém vedení, finanční a projektové,
- nesdílení informací napříč institucí,
- nedostatečné plánování.

Nestabilita je vnímána jako příčina nefunkční spolupráce mezi jednotlivými útvary a nedostatečného respektu při komunikaci uvnitř instituce.

Nastavení interních procesů bude tedy hlavním cílem k nastavení funkčního řízení instituce. Procesy představují předpoklad pro naplňování konkrétních cílů a priorit v rámci jednotlivých činností, společně s interní evaluací výsledků a výstupů, popisem rizik a datovými analýzami. NGP by měla reprezentovat kvalitu a nejvyšší možné standardy, rozšiřovat a posilovat vztahy jak interní, tak s externími spolupracovníky a rozvíjet individualitu.

Kroky ke změně budou posilovat především tyto cíle:

V současné době vykazuje NGP velice kvalitní operativní výkon a stabilizované manažerské vedení. Pro naplnění dlouhodobých strategických projektů je třeba zcela zásadním způsobem posílit oblast strategického řízení a plánování.

Strategické plánování bylo na konci roku 2020 podpořeno zavedením **projektového řízení**. Změna proběhla také v systémovém nastavení plánování vybraných oblastí činnosti, především činnosti výstavní, a cestou stabilizace krátkodobého výstavního plánu. Projektové řízení zefektivnilo informační výměnu a prostupnost mezi manažerským řízením a operativním výkonem. Posílení manažerských schopností vedoucích pracovníků je jasným předpokladem pro naplnění strategického řízení a cílů. To se nezbytně odráží také v řízení lidských zdrojů v následujícím období a plnění konkrétních úkolů v daném čase. Cílem strategického řízení je, aby činnost nebyla řízena pouze dle operativních potřeb, ale dle předem naplánovaných, dlouhodobých záměrů a cílů, které jsou napříč institucí transparentně sdíleny. S tím souvisí nastavení kvality řídicích systémů a její kontroly. Dlouhodobé plánování a vedení projektového portfolia všech připravovaných a realizovaných projektů souvisí se stanovením jasných priorit a cílů a udržitelného finančního řízení.

3. 2. Nastavení institucionálních priorit

Dlouhodobé priority v jednotlivých oblastech činnosti budou nastaveny po konzultaci výstupů z několika zdrojů, na základě dat a analýz:

- Pro systémové změny a digitální transformaci probíhá **Analýza procesů a systémů**.
- Pro strategická rozhodování v oblasti investic do budov bude navázáno na předchozí koncepci období 2014 až 2020 vytvořením **Analýzy potřebnosti budov a jejich využití**, i s ohledem na rozvoj lidských zdrojů a jejich potřeb.
- Je nutné, aby proběhla **Analýza lidských zdrojů**.

Výsledky analýz a dat je třeba zasadit do rámce potřeb v jednotlivých strategických pilířích činnosti (Rozvojové investiční projekty, Odborné aktivity, Rozvoj publika, Návštěvnický přístup a nabídka).

Zároveň je nutné je ukotvit mezi prioritami komunikovanými ze strany zřizovatele a do legislativního rámce.

3. 3. Personální politika a stabilita

VÝCHODISKA

V současnosti zaměstnává NGP **237 zaměstnanců s převážně dlouhodobou zaangažovaností** v instituci (tab. 3).

Nedostatečné mzdově rozpočtové zdroje a fixní systemizace pracovních míst jsou limitujícím faktorem **pro rozvoj** a posilování odborných pozic především v oblasti projektového řízení, investic a digitalizace instituce.

Časté organizační změny v minulosti způsobily vyšší fluktuaci, nestabilitu pracovních týmů, narušení kontinuity práce útvarů a roztříštění procesů včetně informačních kanálů.

Hlavní motivaci pro dlouhodobé zaměstnance NGP představuje jedinečná odborná základna, kterou instituce poskytuje. U nově příchozích byla zjištěna složitá prvotní orientace v systému fungování a v nejasné struktuře řízení. Nezanedbatelným jevem se ukázala být demotivace právě z nemožnosti práce v nefunkčním systému a rezignace na pozici v NGP. Kroky k personální stabilizaci jsou nutným předpokladem pro dlouhodobé plánování a strategické řízení. V lidských zdrojích se odrážejí potřeby instituce a také nezbytnost jejich plánování a řízení v dlouhodobém horizontu.

Analýza lidských zdrojů by se měla zaměřit na zjištění, zda je efektivně využíván potenciál stávajících zaměstnanců a jestli jejich kompetence mohou být dále prohloubeny a rozvíjeny v oblasti digitálních procesů. Řešit bude třeba personální poddimenzovanost pro zajištění digitální transformace (nový sbírkový databázový systém, digitalizace sbírek a zřízení digitalizačního pracoviště), elektronické spisové služby, realizace Centra

pro péči o sbírku v pražských Jinonicích a přípravy transformace Veletržního paláce. Obnáší to pozice v Projektové kanceláři, ITS a investičním oddělení jakož i mezi dokumentátory a fotografy. Cílem personální politiky je nastavení efektivních interních procesů, které by usnadnily a zefektivnily pracovní výkon.

VÝCHODISKA

- **stávající rozsah činností NGP** neodpovídá počtu systemizovaných pozic. Bez profesionálů a odborníků nelze realizovat změny založené na kvalitě.
- **rozvojové činnosti NGP** – pro rozvoj nových procesů a obsluhu nových projektů je nezbytné posílení lidských zdrojů. Nutná bude také změna profilu zaměstnanců ve vybraných oblastech a posílení nových dovedností.
- **nabídka na trhu práce** – poptávané nové profily zaměstnanců nejsou na trhu dostupné ve výši tabulkových platů. Dodávky konkrétních profilů jsou řešeny kooperací s externími pracovníky, kteří nemohou přebírat plnou zodpovědnost za výkon pozice, a to i s ohledem na legislativu týkající se předběžné finanční kontroly.

Personální politika se proto bude zaměřovat především na tyto oblasti:

1. **Vzdělávání a rozvoj kvalifikace zaměstnanců**, které jsou nezbytným předpokladem pro udržení jejich odborných standardů, s důrazem na prohlubování znalostí projektového řízení a manažerských dovedností ve středním managementu. Oblast rozvoje zaměstnanců se bude zaměřovat na identifikaci jejich potřeb s ohledem na jejich potenciál a rozvoj odborných znalostí a *soft skills*.

2. **Cílená péče o zaměstnance**, v níž bude kladen důraz na podporu zaměstnaneckých benefitů, rozvoj vlastního potenciálu a sladování soukromého a pracovního života. Pro posílení motivace zaměstnanců je efektivním nástrojem systém odměňování, který musí být při svém uplatňování správně nastaven a především finančně zajištěn.

3. **Zlepšení interní komunikace**. Stávající informační kanály (intranet, newsletter) nejsou efektivně využívány a nemají odpovídající dopad. Jejich formu je nutné přizpůsobit širšímu objemu sdílených informací.

Tab. 3. Počet zaměstnanců dle délky jejich působení v NGP

Délka pracovního poměru	Počet zaměstnanců
0–1 rok	30
1–3 roky	73
3–7 let	60
více jak 7 let	74
celkem	237

3. 4. Rovnoprávnost

Jednoznačným cílem NGP je zajistit rovnoprávnost ve všech oblastech. V personální oblasti je uplatňován princip rovného zaměstnávání mužů i žen, kdy jediným společným kritériem jsou profesionální kvality. Podíl žen na všech úrovních řízení je dokonce výrazně vyšší.

3. 5. Elektronická spisová služba

Povinné zavedení elektronické spisové služby je v NGP dlouho očekávaným projektem. Upřednostňujeme začlenění do projektu resortní ESSL, jejíhož akreditovaného dodavatele v rámci výběrového řízení vybere zřizovatel. Budou pokračovat interní přípravy na zapojení tak, aby byl splněn zákonný termín pro zavedení v roce 2026. Pro tento účel byla nově zřízena pozice metodika spisové služby.

3. 6. Práce s vnějšími vztahy

NGP se v oblasti vnějších vztahů bude zaměřovat jednak na institucionální partnerství v oblasti odborné, u výstavních a grantových projektů. Dále bude rozvíjet spolupráci s podporovateli z řad sponzorů a donátorů, věnovanou buď obecné podpoře provozních aktivit instituce nebo účelově konkrétním vybraným projektům, často vybraným dle principů CSR.

4.

Komunikační strategie

Každá činnost má svého **cílového návštěvníka**, svou jedinečnost a originalitu, a proto si jednotlivé projekty žádají individuální **přístup šitý na míru**. Tvorbě marketingové strategie předchází intenzivní diskuse s kurátory a nositeli projektů, kteří poskytují hlubší vhled do jejich obsahu. Tyto informace používáme ke strukturování cílené marketingové strategie projektu a jejího konkrétního cílového publika. Rozhodujeme o ní na základě **pravidelných marketingových průzkumů**. Kontinuální práce s jednotlivými komunitami vytváří budoucí **návštěvníký potenciál** a rozšiřuje působení NGP ve veřejném prostoru.

Kroky k naplnění cílů:

1. Kvalita komunikace je jedním z hlavních faktorů komunikačního plánu. Vizuelní přitažlivost a viditelnost jsou v tomto směru klíčové. NGP dlouhodobě buduje pozici moderní, sebevědomé a otevřené galerie světové úrovně. Propojujeme vizuelní umění s návštěvníky a nabízíme pestrý program nejen jako fyzický zážitek spojený s návštěvou, ale také online formou jako digitální obsah. Zajištění bezpečného přístupu do galerie za všech okolností představuje obrovskou výzvu současnosti. Hlavním komunikačním cílem NGP je kontinuálně pracovat na své viditelnosti u široké veřejnosti a zvyšovat povědomí o své existenci. Snahou je postupně upravovat její vnímání tak, aby první asociace podpořily pozici otevřené, moderní a dostupné kulturní instituce. V následujícím období také budeme posilovat roli digitálních formátů komunikace s potenciálními návštěvníky a s vybranými cílovými skupinami. To nám umožní lépe zprostředkovat obsah jednotlivých projektů zájemcům v ČR a v zahraničí a adekvátně cílit na vybrané demografické skupiny.

2. Jednotná vizuelní identita a manuál značky NGP se v minulém období podařilo sjednotit komunikaci a nastavit standardy vizuelní komunikace pro veškeré externí kanály. Nový grafický manuál poprvé v historii sjednotil online komunikaci instituce, když vznikly šablony pro online komunikaci i vizuály několika kategorií video obsahu. Budeme pokračovat v další implementaci řešení Brandcloud, které slouží pro tvorbu a řízení vizuelního obsahu a efektivní komunikaci s partnerskými grafickými studií, reklamními agenturami a designéry. Brandcloud pomůže s další standardizací postupů, zjednoduší

schvalovací proces a celkově přispěje k digitalizaci obsahu.

3. Systém vnitřní komunikace a navigace Komunikaci v rámci jednotlivých budov a systém navigace usnadňuje přehledný a aktuální navigační systém. Díky němu se všichni návštěvníci lépe orientují uvnitř objektů i mezi nimi. Ve spolupráci s renomovanými dodavateli se podařilo dokončit kompletní sadu nosičů informačních materiálů (propagační letáky, informační cedule, ceníky na pokladnách) v jednotném designu, využívaných ve

Obr. 8. Doporučená alokace mediálního rozpočtu pro budoucí období vzhledem k jednotlivým médiím



všech budovách. Paralelně se pracuje na konsolidaci stavu audio-video navigace, a to formou identifikace zúčastněných stran a výběru partnera pro sběr, zpracování požadavků a návrhu řešení provozu audio-video systémů. Informační panely a systém jejich vzdálené správy mají být výsledným řešením uvedeným do provozu během let 2023 až 2024.

4. Mediální partnerství

Mediální partnery oslovujeme podle kompatibility naší cílové skupiny s cílovou skupinou partnera, dále podle zásahu a kvality komunikace. Vždy preferujeme spolupráci, která vytvoří zajímavý obsah nad rámec pouhé výměny log. Rozlišujeme celoroční spolupráce a partnerství uzavíraná k jednotlivým výstavám.

5. Digitální marketing

Kultivujeme nejen galerijní, ale také online prostor, do kterého se postupně přenáší většina komunikace. V online prostředí máme příležitost napřímo budovat loajalitu a důvěru návštěvníků.

6. Média

Webové stránky

Kliknutím na web začíná první návštěvnícký zážitek. Stránky NGP prošly v roce 2020 kompletním úspěšným redesignem. Vychází z nejnovějších trendů, je plně responzivní, a zároveň zohledňuje široké spektrum cílových skupin.

V následujícím období budeme nadále zlepšovat práci s technologiemi, které pomáhají sdílet vizuální umění online. Sbírkové expozice jsou digitalizovány a návštěvníci si je mohou prohlédnout pomocí 3D prohlídek. Dále budeme uvádět formáty, jejichž

prostřednictvím zavedeme návštěvníky pomocí rozšířené reality přímo do výstavy.

Sociální sítě

Facebook je denně aktualizovaným zpravodajským kanálem, jehož primárním cílem je informování. Vybrané příspěvky jsou na základě průběžného monitorování výsledků mediálně podpořeny a zacíleny na širší publikum.

Instagram se ujal vedení v oblasti sociálního obsahu pro mladší cílovou skupinu. Té konvenuje obousměrná komunikace, kdy se fanoušci stávají nedílnou součástí NGP a dochází k vzájemné interakci.

Youtube kanál slouží jako online knihovna video obsahu NGP. Přehledně pracuje s kategoriemi a playlisty, které návštěvníkům pomohou s orientací. Aktivně sdílíme odkazy na videa na ostatních sociálních sítích a kanálech přímé komunikace.

U sítě LinkedIn tkví největší síla ve spojení autenticity a odbornosti. NGP zde v pravidelných příspěvcích ukazuje, co umí, co zná a čemu rozumí. Cílem je vybudovat pozici experta, důvěryhodné instituce a potenciálního zaměstnavatele.

Pravidelným zveřejňováním obsahu na Google Art and Culture posilujeme zejména zahraniční reputaci a vztahy s mezinárodním publikem.

Influencer marketing

K budování image zařazujeme do komunikačních plánů také tento nástroj. Influenceři pomáhají zaplnit mezeru v komunikaci směrem k nejmladší cílové skupině. Etablují návštěvu galerie jako pevnou součást

trávení volného času, pomáhají s budováním návyku a opakovaných návštěv.

Placená online reklama využívající zejména formáty videa a bannerů je základním pilířem komunikačních plánů. Umožňuje lepší kontrolu nákladů a sledování výkonnosti. Samozřejmostí je komplexní cílení, a to na základě jak demografických tak socioekonomických kritérií či zájmů uživatelů.

Venkovní reklama

Venkovní reklamní nosiče umožňují realizovat cílenou komunikaci v tramvajích, autobusech, metru a podél frekventovaných silničních komunikací. Podíl venkovní reklamy na celkových mediálních výdajích vykazuje v porovnání s minulým obdobím klesající trend.

Tištěná reklama

NGP využívá tištěnou reklamu selektivně a ve vybraných titulech. Cílem je uzavírat funkční partnerství, kdy vedle mediálního prostoru vzniká redakční obsah, který sdělení dále podpoří.

5.

Strategie finančního řízení

5. 1. Obecná charakteristika strategie finančního řízení

Řízení financí se obecně odvíjí od disponibilních či dosažitelných finančních zdrojů, které je zapotřebí co nejefektivněji alokovat z hlediska jak potřebnosti tak efektivity, čímž je míněn pozitivní vliv na budoucí finanční situaci a rozvoj instituce.

Systém financování NGP jako příspěvkové organizace z prostředků státního rozpočtu ze své podstaty omezuje prostor pro volné nakládání s přidělenými prostředky. O to více nabývá na důležitosti kvalita finančních dat a jejich použití v souladu s příslušnou legislativou.

Kroky k naplnění strategie finančního řízení NGP pro období 2022 až 2026 jsou:

1. Nastavení systematického získávání finančních informací, které budou správné, transparentní a umožní sledovat časové trendy ve finančním chování instituce, a jejich využívání pro finanční řízení.
2. Nastavení či aktualizace vybraných interních procesů a systémů s cílem:
 2. 1. zlepšit efektivnost vynakládání přidělených prostředků,
 2. 2. zajistit dodržování rozpočtové kázně.

5. 2. Identifikované strategické oblasti

5. 2. 1. Finanční informace a jejich využívání pro finanční řízení

Pro detailnější popis finanční pozice NGP byla pro účely tohoto dokumentu zpracována příloha č. 1. Ta zobrazuje jednotlivé finanční zdroje a jejich užití v letech 2018, 2019 a 2020. Činí tak jednak z pohledu rozpočtu schváleného pro následující kalendářní roka jednak z pohledu skutečnosti daného roku, neboť je nutné reagovat na měnící se podmínky daných období. To je patrné u údajů roku 2020, kdy se v době přípravy plánu pro tento rok nijak nepočítalo s riziky vyvolanými pandemií.

5. 2. 1. 1. Disponibilní zdroje

Stručná charakteristika jednotlivých zdrojů:

1. Příspěvek na provoz poskytovaný zřizovatelem se váže vždy pouze k danému účetnímu období. Tyto prostředky nelze kumulovat s cílem zajistit v dalším roce či letech významnější finanční potřebu nebo naopak při finančně úspěšnějším roce si určité finance udržet pro možná rizika v letech příštích.

2. Určitou možností, jak finanční zdroje plánovat pro horizont delší než jeden kalendářní rok, je práce s fondy příspěvkové organizace. Nejvýznamnější z nich představuje fond reprodukce majetku, jehož tvorba je však podmíněna investičními výdaji v předchozích obdobích.
3. Významným zdrojem financování specifických projektů jsou granty, dotace (investiční i neinvestiční) či účelové příspěvky. Ze své podstaty mají své přesné finanční i časové určení. Jedná se o zdroje pro instituci významné a žádané, které ovšem nelze využít na pokrytí jiných, jakkoli naléhavějších potřeb organizace. Jejich realizace a administrace navíc klade značné nároky na vysoce kvalifikované interní personální kapacity organizace, která ale naráží na limitaci personálních nákladů. Informace o těchto zdrojích jsou podrobněji uvedeny v příloze č. 1.
4. Sponzorské příspěvky jsou pro NGP velmi zajímavým, avšak z pohledu finančního řízení obtížně plánovatelným zdrojem financování, protože závisejí na obecné ochotě společnosti (firem, jednotlivců) v daném období podílet se finančně právě na činnosti

Tab. 4. Přehled disponibilních zdrojů v letech

Disponibilní zdroje – provozní	2018	2019	2020
příspěvek zřizovatele MK ČR	317 765 392 Kč	309 555 762 Kč	360 131 252 Kč
vlastní tržby NGP	85 107 683 Kč	106 066 640 Kč	38 047 881 Kč
čerpání fondů na krytí nákladů	17 975 586 Kč	42 351 323 Kč	5 817 043 Kč
Celkem	420 848 661 Kč	457 973 725 Kč	403 996 176 Kč

NGP. Získávání těchto zdrojů a jejich administrativa opět nutně váže personální kapacity organizace. Spolupráce NGP s třetími subjekty bude založena především na dlouhodobém partnerství a jeho rozvoji. Prioritou je vyvážený vztah obohacující obě strany. Tím dojde k dalšímu posilování jedinečného jména instituce a zájmu o seriózní spolupráci na nejvyšší úrovni. Výhodou představuje již existující silná vizuální identita značky NGP. Vedle příjmů z vlastní obchodní činnosti bude podpora ze strany partnerů a dárců dalším pilířem financování aktivit a projektů nad rámec běžného rozpočtu. Nadále se bude jednat o prostředky pro akviziční a výstavní činnost, restaurátorské aktivity, materiální vybavení, doprovodné a vzdělávací programy.

V tabulce č. 4 je prezentován stručný přehled finančních zdrojů, které byly využity k pokrytí provozních potřeb NGP v letech 2018 až 2019. Za provozní potřeby jsou považovány i náklady na výstavní a ediční činnost. Nejsou zde uvedeny granty, SMVS dotace apod.

Z tohoto pohledu je patrné, že se v průběhu času měnila celková výše i struktura disponibilních zdrojů. Nejpatrnější je to při srovnání roku 2019, kdy vlivem velmi úspěšných výstav byly mimořádně vysoké tržby, s rokem 2020, kdy se těžiště finanční podpory přesunulo na zřizovatele, který výrazně zvýšil svůj příspěvek na kompenzaci ušlých tržeb právě v souvislosti s vynuceným uzavřením výstavních i prodejních prostor, ukončováním nájemních smluv apod.

5. 2. 1. 2. Charakter nákladů

Velmi významnou charakteristikou pro řízení nákladů je jednoznačná a nepřekročitelná limitace personálních nákladů.

Celkově lze konstatovat, že z převážné části jsou náklady NGP náklady fixními. Velmi vysoké procento celkových nákladů má silně omezenou reaktivitu na změny v objemu statutárních činností (zejména jde o správu svěřeného majetku a zajištění bezpečnosti sbírek).

Významnější či dlouhodobější snížení fixních nákladů by nutně bylo doprovázeno omezeními provozu NGP.

Z tabulky č. 5 je vidět, že v letech 2018 až 2020 fixní náklady (interně nazývané „mandatorní“) vyčerply 93 %, 98 % a 87 % celkového příspěvku na provoz v daném roce.

Z příspěvku na provoz, který NGP každoročně poskytuje zřizovatel, tak zbylo 7 %, 2 % a 13 % na financování například těchto nákladů:

- ITS
- Marketing
- Restaurátorské práce
- Právní služby, cestovné, vzdělávání
- Daně, poplatky, licence.

Tyto nákladové skupiny nelze zcela eliminovat, aniž by nebyl narušen chod instituce.

Tuto skutečnost lze dobře pozorovat na poklesu procentního čerpání hlavních fixních nákladů v „pandemickém“ roce 2020. Tehdy se velká část zdrojů

Tab. 5. Přehled nejvýznamnějších nákladů s omezenou variabilitou

Nejvýznamnější náklady s omezenou variabilitou	2018	2019	2020
osobní – personální náklady	117 161 413 Kč	121 891 547 Kč	132 040 129 Kč
odpisy dlouhodobého majetku	49 812 068 Kč	51 235 077 Kč	51 503 252 Kč
energie	35 394 008 Kč	46 880 643 Kč	45 999 569 Kč
bezpečnost	52 949 880 Kč	53 537 469 Kč	42 387 401 Kč
opravy a údržba	41 482 373 Kč	29 639 333 Kč	39 940 159 Kč
Celkem	296 799 742 Kč	303 184 069 Kč	311 870 509 Kč
podíl na příspěvku na provoz od MK ČR	93 %	98 %	87 %
Náklady a výnosy spojené s výstavní a ediční činností	2018	2019	2020
výstavní plán	64 858 192 Kč	95 301 214 Kč	37 179 221 Kč
ediční plán	4 767 767 Kč	7 382 080 Kč	6 411 279 Kč
Celkem	69 625 959 Kč	102 683 294 Kč	43 590 500 Kč

spotřebovala nestandardně v kategorii IT (vybavení pro home office, vzdálená připojení, telekonference) a v neplánovaných položkách souvisejících s testováním, dezinfekcí, nákupem ochranných pomůcek pro zaměstnance i návštěvníky apod.

Omezená flexibilita hlavních nákladových skupin spočívá v těchto aspektech:

- Zhruba 37 % poskytnutého příspěvku na provoz tvoří náklady personální. NGP se dlouhodobě potýká při plnění svých úkolů jak s nedostatkem přidělených pracovních úvazků tak s vlastním objemem limitovaných mzdových prostředků. Dochází tak k extenzivnímu využívání externích služeb, které se pak stávají opět fixními.
- Následují náklady spojené se správou budov (odpisy, energie, opravy: 40–45% příspěvku). NGP spravuje 6 historických památkově chráněných objektů, jejichž energetické a technické parametry nelze výrazně měnit, a jejichž údržba je často velmi speciální a nákladná. Veletržní palác vykazuje v době před plánovanou rekonstrukcí velké nároky na spotřebu energie a alespoň základní údržbu. Nedostatek prostředků na tyto nákladové položky by nutně vedl k uzavírání užívaných památkových objektů a snížení úrovně údržby tohoto majetku.
- Třetí výrazný náklad představují náklady na zajištění bezpečnosti sbírek, prostor, návštěvníků i zaměstnanců. Ty spotřebovávají přibližně 17 % příspěvku na provoz a nelze je z povahy činnosti a odpovědnosti NGP výrazně omezovat.

Významné jsou rovněž náklady na výstavní a ediční činnost, které lze do určité míry považovat za variabilní. Jejich variabilita je však silně omezena časovým faktorem.

Pro činnosti výstavní a ediční se uzavírají smlouvy a realizují platby zhruba 12 až 18 měsíců před výstavou či vydáním publikace. Variabilita těchto nákladů v roce, kdy má být výstava otevřena či publikace vydána, je tím výrazně omezena. Případné zrušení výstavního projektu přinese částečnou úsporu nákladů, zároveň je ovšem nutné individuálně zohledňovat výpadek plánovaných výnosů.

Cílem prezentace dat v tomto dokumentu je ukázat, proč byly definovány jako strategické právě oblasti v úvodu této kapitoly. Zdroje, které má nebo bude mít NGP k dispozici, nestačí a pravděpodobně nebudou stačit k pokrytí všech definovaných potřeb celé instituce. Kvalitní controllingový systém pracující se spolehlivými účetními daty zlepší plánovací a rozhodovací procesy a umožní, aby tyto omezené zdroje byly využity včas a právě na ty činnosti a projekty, které jsou flexibilně vyhodnoceny jako nejpotřebnější či nejpřínosnější.

5. 2. 1. 3. Nástroje pro zlepšení kvality finančních informací a jejich využití

1. Nastavit standardizovaný systém průběžného reportování a plánování, jeho správnou interpretaci a využití pro operativní finanční řízení
- V roce 2021 se v sekci Finance v NGP začal nastavovat systém pravidelného (měsíčního) reportování a rozpočtování. V následujících letech je nutné jej dále zpřesňovat a zjednodušovat, aby klesaly nároky na pracovní kapacity nutné ke zpracování těchto reportů.
- Controlling v NGP je výrazně personálně omezen (ze čtyř úvazků jsou dlouhodobě obsazené pouze tři). Je proto obtížné věnovat kapacity na nastavování systému pravidelných controllingových aktivit a současně se zaměřit na speciální oblasti, úkoly

a projekty. I za tohoto stavu se lze zaměřit na oblasti, které jsou popsány v tomto dokumentu.

2. Velmi důležitá je **role účetního systému** a zaměstnanců zodpovědných za účetnictví. Veškeré controllingové aktivity jsou nezbytně podmíněny vysokou kvalitou účetních dat, která musí být zpracována dle účetní legislativy a zároveň nastavena v interní struktuře tak, aby podporovala controllingové procesy.

5. 2. 2. Klíčové procesy pro finanční řízení

V letech 2022 až 2026 se finanční sekce soustředí na vybrané procesy a nástroje, které napomohou dosažení dvou základních cílů:

1. Zlepšit efektivnost vynakládaných prostředků
2. Zajistit dodržování rozpočtové kázně

5. 2. 2. 1. Dílčí cíle pro zlepšení efektivnosti vynakládaných prostředků

1. Podpora tříletého plánování, zejména výstavní a ediční činnosti
- Finanční sekce podpoří dlouhodobé plánování tím, že s využitím dostupných informací o disponibilních zdrojích na následující tři roky bude indikovat finanční možnosti pro plánování výstavní a ediční činnosti. A to tak aby byla zachována přiměřená jistota, že ostatní provozní potřeby instituce budou v rámci příspěvku na provoz zajištěny alespoň v základní výši.
- V rámci tohoto plánování budou primárně zohledňovány jak náklady výstavní a ediční činnosti, tak i zdroje krytí – vlastní tržby, účelové dotace, dary, granty.

- Z těchto parametrů bude definován maximální možný „výstavní deficit“, který bude pokryt ze zdrojů jiných – z příspěvku na provoz či z fondů tak, aby nebyl ohrožen vlastní provoz NGP.
- První výstavní plán byl takto připraven pro roky 2021 a 2022.

2. Optimalizace zásob

Zásoby obecně reprezentují ve finanční oblasti „zmražené“ prostředky s negativním dopadem na cash flow a s velkým rizikem snižování své hodnoty v průběhu času. Cílem je tedy udržet zásoby na objemu, který zajistí obchodní či vědecké potřeby NGP, a zároveň bude finančně minimální. Toho lze dosáhnout cestou:

- nižších skladových cen,
- nižšího objemu skladovaných výrobků a zboží a
- vyšší obrátkovosti zásob.

Zásoby v NGP jsou tvořeny vlastními výrobky – publikacemi, které produkuje ediční oddělení, a dále pak

zásobami zboží určeného k dalšímu prodeji. Záměr dosáhnout nižších skladových cen vlastních výrobků je spojen s nápravou účetních postupů při oceňování vlastních výrobků (knih a publikací), na jejichž výrobu získala NGP granty či dotace. Skladovou cenu zásob vlastních výrobků budeme nově oceňovat pouze ve výši nákladů vynaložených z vlastních zdrojů NGP.

V tabulce č. 6 je vidět pozitivní trend, který nastal ve vývoji skladových zásob od roku 2020. Cílem je dosáhnout 20 000 000 Kč skladových zásob v roce 2023 a v dalších letech hodnotu snižovat minimálně o 500.000 Kč.

V tomto směru byly pro finanční řízení definovány následující strategické úkoly:

- Zásadní aktualizace stávajících účetních předpisů týkajících se účtování zásob (je zapotřebí zohlednit způsoby prodeje – prodejny, e-shop, dále spolufinancování grantů a dotací, automatická provázanost skladového systému a účetního systému) k získání spolehlivých a srovnatelných informací.

- Ve spolupráci s edičním a obchodním oddělením aktualizovat jasně dokumentovaná a sledovaná pravidla/indikátory pro sledování vývoje skladových zásob a zároveň výši obchodních marží na jednotlivých typech výrobků a služeb.

5. 2. 2. Procesy a nástroje k zajištění rozpočtové kázně

Úkolem finanční sekce je vyvinout a implementovat takové postupy a principy finančního řízení, které budou napomáhat dodržování rozpočtové kázně příspěvkové organizace.

1. Interní rozpočty

- Interní rozpočty jednotlivých útvarů a projektů budou nastavovány tak, aby celkový rozpočet NGP byl vždy nastaven jako vyrovnaný, tj. aby předpokládané náklady/výdaje nepřevyšovaly aktuální známé disponibilní či plánované zdroje instituce.
 - Bude technicky, metodicky i organizačně zajištěno, aby nebylo možné, ať už úmyslně či neúmyslně, interní rozpočty překročit.
 - Bude se intenzivněji využívat interní rozpočtování podle organizačních útvarů a podle účelových zakázek ve finančním systému EIS-JASU s cílem zajistit jasnou a rychlou identifikaci použití uvolněných zdrojů.

2. Aktualizace interních předpisů

- Proběhne aktualizace směrnic a pokynů, které se týkají finančního řízení, zejména směrnice o finanční kontrole.
- Další potřeby aktualizace interní dokumentace vyplynou ze zprávy z proběhlé kontroly NKÚ.

Tab. 6. Přehled stavu skladů v letech

SKLADY	01.01.2018	01.01.2019	01.01.2020	01.01.2021
vlastní výrobky	17 261 830 Kč	19 434 725 Kč	20 307 451 Kč	16 479 781 Kč
zboží	3 214 338 Kč	3 386 071 Kč	4 764 978 Kč	4 810 850 Kč
celkem	20 476 168 Kč	22 820 796 Kč	25 072 429 Kč	21 290 631 Kč

5. 3. Finanční rizika

3. Interní komunikace

- Finanční sekce bude rozvíjet interní komunikaci svých zaměstnanců a jejich interních partnerů v NGP (příkazci operace, správci rozpočtu, řešitelé projektů).
- Odborní pracovníci finanční sekce se budou pravidelně setkávat se svými interními partnery. Setkání se správci rozpočtů a příkazci operace probíhají s cílem zajistit pravidelnou a přímou komunikaci o otázkách řízení financí uvnitř NGP.

4. Zlepšení využití finančního systému

- Je nezbytné provést analýzu možností zjednodušení finančních procesů v systému EIS-JASU pro interní potřebu finanční sekce i pro jeho uživatele z jiných útvarů. Výsledky analýzy budou dle finančních a kapacitních možností uvedeny do praxe.

5. Zlepšování odborné úrovně

- Je nevyhnutné průběžně dbát na odbornou úroveň zaměstnanců finanční sekce, a to zejména na metodu účtování, zdaňování, nové metody controllingu a reportování.
- V této oblasti budou kombinována školení externí pro vybrané zaměstnance finanční sekce se školeními interními, např. školení daňového poradce na konkrétní témata NGP.

Pro období let 2022 až 2026 je rovněž nutné identifikovat rizika, se kterými se NGP bude muset velmi pravděpodobně vyrovnávat:

Na straně nákladů:

- Extrémní nárůsty cen energií, které již v současnosti spotřebovávají zhruba 15 % příspěvku na provoz.
- Nárůst cen za bezpečnostní služby od roku 2022 reflektující rostoucí inflaci a zejména rychlý růst průměrné mzdy v České republice v posledních letech.

Tyto nárůsty cen, pokud je příspěvek zřizovatele nezohlední, nutně omezí zdroje na jiné činnosti či projekty v rámci NGP.

Na straně zdrojů:

- Limitované personální náklady, které nezohledňují vývoj na trhu práce, a mohou ve svém důsledku vést k nezájmu kvalifikovanějších zaměstnanců o práci v NGP, a to zejména v profesích obecně uplatnitelných i v jiných oborech (ITS, technické, finanční či právní profese). Tento trend může negativně ovlivnit kvalitu správy svěřeného majetku a finančních prostředků.
- Příspěvky na provoz současně nepodléhají inflačním korekcím. Dochází tak de facto k trvalému snižování disponibilních zdrojů pro provoz instituce, které se může negativně projevit na schopnosti udržet ji v plném provozu.

Finanční strategie pro období 2022 až 2026 je ze všech uvedených důvodů primárně zaměřená na nastavení profesionálních finančních procesů. Ty mají a budou mít nezastupitelnou a významnou roli při hledání možností, jak se NGP vypořádá s finančními riziky, jak využije své příležitosti a bude pokračovat v posilování své role v kulturním životě České republiky.

PROVOZ	2018		2019		2020				
průměrná roční inflace (ČSÚ)	2,5		2,1		2,8				
VÝNOSY A PŘÍJMY	plán – rozpočet začátek roku	skutečnost konec roku	plán – rozpočet začátek roku	skutečnost konec roku	plán – rozpočet začátek roku	skutečnost konec roku			
příspěvek na provoz od zřizovatele	299 449 619 Kč	100%	317 765 392 Kč	280 272 742 Kč	100%	309 555 762 Kč	287 040 160 Kč	100%	360 131 252 Kč
z toho účelově vázané prostředky	31 375 000 Kč		31 425 000 Kč	5 180 000 Kč		21 180 000 Kč	2 359 000 Kč		6 409 000 Kč
• provoz (Pavilon Benátky)	930 000 Kč	0,31%	930 000 Kč	930 000 Kč	0,33%	930 000 Kč	930 000 Kč	0,32%	930 000 Kč
• kulturní aktivity – „běžné“ (výstavy, Metodické centrum)	3 550 000 Kč	1,19%	3 600 000 Kč	4 250 000 Kč	1,52%	15 250 000 Kč	1 300 000 Kč	0,45%	5 350 000 Kč
• kulturní aktivity – „mimořádné“ (výstavy k výročí např. 100 let ČR)	26 895 000 Kč	8,98%	26 895 000 Kč	– Kč	0,00%	5 000 000 Kč	– Kč	0,00%	– Kč
• ostatní (VISK – digitalizace tisků)	– Kč	0,00%	– Kč	– Kč	0,00%	– Kč	129 000 Kč	0,04%	129 000 Kč
vlastní výnosy NGP	102 840 000 Kč		103 083 269 Kč	136 122 548 Kč		148 417 963 Kč	174 015 805 Kč		43 864 924 Kč
výnosy z činnosti NGP – tržby	62 840 000 Kč		85 107 683 Kč	86 122 548 Kč		106 066 640 Kč	91 000 000 Kč		38 047 881 Kč
• výnosy z prodeje vlastních výrobků (prodej publikací)	3 500 000 Kč		6 321 052 Kč	5 500 000 Kč		6 322 728 Kč	7 500 000 Kč		1 887 761 Kč
• výnosy z prodeje služeb (vstupné, lektorské výklady, restaurování, zápůjčky, z reklamy,...)	35 000 000 Kč		49 894 590 Kč	50 742 548 Kč		62 755 467 Kč	52 000 000 Kč		20 923 313 Kč
• výnosy z pronájmu (dlouhodobé i krátkodobé pronájmy)	16 000 000 Kč		16 913 096 Kč	18 000 000 Kč		25 550 086 Kč	18 500 000 Kč		10 134 983 Kč
• výnosy z prodeje zboží (prodané zboží různí dodavatelé)	4 300 000 Kč		3 887 670 Kč	4 780 000 Kč		4 844 898 Kč	4 900 000 Kč		2 052 051 Kč
• výnosy z vlastních výkonů (poštovné, manipulační poplatky,...)	40 000 Kč		71 883 Kč	100 000 Kč		37 155 Kč	100 000 Kč		45 585 Kč
• ostatní výnosy z činnosti (spolupráce na výstavách apod.)	4 000 000 Kč		8 019 393,01	7 000 000 Kč		6 556 305,23	8 000 000 Kč		3 004 187,49
ostatní příjmy – tvorba fondů	29 254 800 Kč		43 063 370 Kč	34 317 870 Kč		50 465 884 Kč	46 847 372 Kč		43 689 547 Kč
• dary (rezervní fond)	neplánováno		12 578 011 Kč	neplánováno		19 288 825 Kč	13 000 000 Kč		11 379 611 Kč
• z odpisů (fond reprodukce majetku)	29 254 800 Kč		30 485 358 Kč	34 317 870 Kč		31 177 059 Kč	33 847 372 Kč		32 309 937 Kč
• čerpání fondů na pokrytí provozních nákladů (FRM & RF)	40 000 000 Kč		17 975 585,65	50 000 000 Kč		42 351 322,87	83 015 805 Kč		5 817 043,44
rozdíl mezi tvorbou a čerpáním fondů	-10 745 200 Kč		25 087 784 Kč	-15 682 130 Kč		8 114 561 Kč	-36 168 433 Kč		37 872 504 Kč

PROVOZ

NÁKLADY A VÝDAJE	2018				2019				2020			
	plán – rozpočet začátek roku		skutečnost konec roku		plán – rozpočet začátek roku		skutečnost konec roku		plán – rozpočet začátek roku		skutečnost konec roku	
		% podíl na plán. přísp. MK		% podíl na skut. přísp. MK		% podíl na plán. přísp. MK		% podíl na skut. přísp. MK		% podíl na plán. přísp. MK		% podíl na skut. přísp. MK
vázané – fixní náklady	287 440 512 Kč	96%	296 799 742 Kč	93%	300 885 398 Kč	107%	303 184 069 Kč	98%	320 318 684 Kč	111,59%	311 870 509 Kč	87%
osobní náklady celkem	116 559 067 Kč	38,92%	117 161 413 Kč	36,87%	117 956 437 Kč	42,09%	121 891 547 Kč	39,38%	127 277 997 Kč	44,34%	132 040 129 Kč	36,66%
odpisy	49 102 500 Kč	16,40%	49 812 068 Kč	15,68%	52 928 961 Kč	18,88%	51 235 077 Kč	16,55%	53 040 687 Kč	18,48%	51 503 252 Kč	14%
energie	46 778 945 Kč	15,62%	35 394 008 Kč	11,14%	35 000 000 Kč	12,49%	46 880 643 Kč	15,14%	40 000 000 Kč	13,94%	45 999 569 Kč	13%
bezpečnostní služby	45 000 000 Kč	15,03%	52 949 880 Kč	16,66%	55 000 000 Kč	19,62%	53 537 469 Kč	17,29%	55 000 000 Kč	19,16%	42 387 401 Kč	12%
opravy a údržba	30 000 000 Kč	10,02%	41 482 373 Kč	13,05%	40 000 000 Kč	14,27%	29 639 332,69	9,57%	45 000 000 Kč	15,68%	39 940 158,66	11%
limitovaně variabilní náklady	80 413 500 Kč		69 625 959 Kč		145 375 000 Kč		102 683 294 Kč		104 590 000 Kč		43 590 500 Kč	
Výstavní plán	69 565 000 Kč	23,23%	64 858 192 Kč		138 955 000 Kč	49,58%	95 301 214 Kč		100 390 000 Kč	34,97%	37 179 221 Kč	
Ediční plán	10 848 500 Kč	3,62%	4 767 767 Kč		6 420 000 Kč	2,29%	7 382 080 Kč		4 200 000 Kč	1,46%	6 411 279 Kč	

ÚČELOVÉ DOTACE MK ČR

	plán – rozpočet začátek roku	skutečnost konec roku	plán – rozpočet začátek roku	skutečnost konec roku	plán – rozpočet začátek roku	skutečnost konec roku
vědecko – výzkumné dotace	6 182 000 Kč	5 869 000 Kč	5 634 000 Kč	6 042 000 Kč	5 883 000 Kč	6 178 000 Kč
IP DKRVO (institucionální podpora 2017 – 2021)	4 541 000 Kč	4 541 000 Kč	4 214 000 Kč	4 622 000 Kč	4 327 000 Kč	4 622 000 Kč
NAKI (2 projekty 2018 – 2022)	1 328 000 Kč	1 328 000 Kč	1 420 000 Kč	1 420 000 Kč	1 556 000 Kč	1 556 000 Kč
NAKI – Investiční	313 000 Kč	313 000 Kč	– Kč	– Kč	– Kč	– Kč
individuální a systémové dotace	– Kč	11 112 500 Kč	– Kč	10 121 888 Kč	– Kč	6 565 000 Kč
ISO / A Bezpečnost – INVESTICE	– Kč	– Kč	– Kč	454 000 Kč	– Kč	– Kč
ISO / C Výkupy předmětů kult. hodnoty	– Kč	11 112 500 Kč	– Kč	8 000 000 Kč	– Kč	5 500 000 Kč
ISO / D Ochrana a zabezpečení kult. předm.	– Kč	– Kč	– Kč	– Kč	– Kč	90 000 Kč
ISO / D – INVESTICE Ochrana a zabezpečení kult. předm.	– Kč	– Kč	– Kč	371 736 Kč	– Kč	625 000 Kč
Dotace pro bezpečnost	– Kč	– Kč	– Kč	1 296 152 Kč	– Kč	350 000 Kč
SMVS – správa majetku ve vlastnictví státu		59 181 204 Kč		77 027 284 Kč		132 020 473 Kč
neinvestiční – nákladové	– Kč	18 455 656 Kč	– Kč	32 299 184 Kč	– Kč	39 617 874 Kč
investiční (včetně příprav rek. VP)	– Kč	36 940 549 Kč	– Kč	30 752 500 Kč	– Kč	30 089 547 Kč
podíl NGP	– Kč	– Kč	– Kč	– Kč	– Kč	– Kč
novostavba depozitáře Jionice příprava 1. a 2. etapy – investice & výkup pozemků	– Kč	3 785 000 Kč	– Kč	13 975 600 Kč	– Kč	62 313 052 Kč