

- _____ otevřená a současná
- _____ zkoumající a analyzující
- _____ kritická a sebekritická
- _____ zodpovědná a respektující
- _____ komunikující a vstřícná
- _____ aktivní a kreativní
- _____ reálná a virtuální

NÁRODNÍ GALERIE PRAHA: PROSTOR SDÍLENÍ

... nápadů, zážitků, zkušeností, poznání a inspirace

Koncepce rozvoje pro léta 2021–2026

Předkladatelka: Helena Musilová, červen 2020

1 Poslání a vize a sdílené hodnoty

Poslání

Národní galerie Praha je největší národní sbírkou umění a má potenciál být i prvořadým muzeem umění – předurčuje ji k tomu kvalita sbírek, spravované objekty i její sídlo v jednom z nejvyhledávanějších měst Evropy; je prostorem pro setkávání, kreativitu a vzdělávání.

Vize

Národní galerie Praha:

- **otevřené muzeum umění**, kde lze poznávat svět jedinečným způsobem, skrze autentická umělecká díla a jejich interpretaci;
- aktivní a uvědomělá **správkyně svěřených sbírek**, o něž je pečováno v souladu s nejnovějšími technologickými poznatky ohledně uložení, evidence a prezentace;
- nabízející **atraktivní stálé expozice a krátkodobé výstavy**, které dovolí nahlížet na proměny umění a společnosti z hlediska dlouhodobé perspektivy a dotýkají se podstatných otázek lidského bytí;
- **vědeckovýzkumná organizace** umožňující analyzovat zajímavá témata a různou formou prezentovat výsledky výzkumu vlastních i externích badatelů z Čech i ze zahraničí;
- otevírající **prostor pro široké spektrum vzdělávacích**, tvůrčích a volnočasových programů pro nejširší cílové skupiny;
- **aktivní a respektovaná partnerka**, dovnitř i vně komunikující a spolupracující instituce, přístupná **všem výzvám, jak je přináší dynamicky se proměňující** okolní svět;
- **kritické muzeum** podílející se na diskusi o důležitých tématech společnosti, a to i skrze revizi ustálených koncepcí dosavadního výkladu minulosti;
- **odpovědná a přátelská instituce** pracující s respektem k svěřeným sbírkám, objektům, kulturnímu dědictví, **životnímu prostředí** a všem zaměstnancům.

2 Strategické cíle

- **zpřehlednění fungování celé NGP** (pyramidální způsob řízení, digitalizace, čitelný partner);
- **rozvoj základního i aplikovaného výzkumu** a z něj vyplývajícího programu NGP;
- **stavba nového depozitáře a revize využití objektů NGP.**

a) Strategie odborných činností

A. Atraktivní výstavní program

- **funkční programová rada** vytvoří realistický **výstavní** program do roku 2026 s výhledem na léta další, definuje počet výstav v kombinaci se stálými expozicemi;
- NGP prezentuje české umění v zahraničí a vytváří příležitosti pro takovou prezentaci.

B. Rozvoj výzkumné organizace – základní i aplikovaný výzkum

- stanovení priorit a poskytnutí interní podpory pro realizaci původního vědeckého výzkumu, vrácení nejvyššího stupně hodnocení A dle metodiky hodnocení VO MK;

- nutná podpora **výzkumu v ostatních pracovištích** NGP – pokračování ve výzkumných projektech restaurátorského oddělení (technologický výzkum) a větší iniciování projektů Archivu NGP;
- **oživení spolupráce s ostatními paměťovými institucemi a badatelskými ústavy**, aktivní využití **dotlačných programů** jako NAKI, GA ČR, TA ČR či **granty Evropské komise (Creative Europe)**, Norské fondy aj.;
- **témata výzkumu od počátku propojovat** s ideou prezentace výsledků.

C. Důsledná péče o svěřený majetek státu – sbírky a objekty

- **odborné zpracování sbírkového fondu** a z něj vyplývající další projekty (expozice, témata výzkumu);
- pokročilá správa sbírkového fondu pomocí **elektronických databází**, zahrnující mj. připojení konzervátorských a restaurátorských zpráv, informace o vystavení a publikování, výpůjční smlouvy a další dokumenty;
- definování **priorit pro akviziční činnost**, která musí vycházet ze znalosti sbírkového fondu; nově získávané dílo musí splňovat kritéria kvality, vystavitelnosti a přínosu pro odborné zhodnocení.
- **realizace stavby nového depozitáře** se zázemím pro systematickou odbornou práci se sbírkami (vědeckovýzkumné zkoumání, specializované restaurátorské dílny aj.);
- **revize objektů spravovaných NGP** a možností jejich dalšího využití;

D. Péče o návštěvníky – centrum vzdělávání i prostor pro podnětné trávení volného času

- **vzdělávací, popularizační, volnočasový a tvůrčí** program nabízený jak v galerii, tak i **přes on-line** platformy;
- rozvíjet projekty typu *Anežka LIVE!* a iniciovat podobné, např. podílet se na tvorbě programu pro ČT edu;
- maximálně využívat **platformy pro on-line projekty** – průběžně aktivně představovat povahu činností NGP (restaurátorské práce, postup při instalaci výstavy aj.);
- **posilovat vztah ke značce NGP**.

E. Bienále v Benátkách a česká účast

- vytvoření **transparentních a neměnných podmínek** pro výběr projektu, kvalitní produkční zázemí a dobrou komunikační strategii nejen pro domácí, ale i zahraniční publikum;
- průběžná komunikace s přípravným týmem Bienále.

b) Investiční strategie

Cílem investiční strategie je zkvalitnění péče o sbírky a jejich prezentace, návštěvnického komfortu a zázemí pro práci celé instituce. Velké investiční projekty doprovází také **požadavek na garanci nezbytných investic provozního charakteru** (tj. dlouhodobé plánování) v součinnosti s Ministerstvem kultury ČR, Ministerstvem financí ČR a Garanční radou NGP.

A. Digitalizace NGP

- propojení NGP pomocí digitálních technologií, včetně správy a prezentace sbírek, knihovny a archivu, jakož i napojení NGP na programy státní správy;
- personální a materiálové zajištění digitalizace – posílení ITS.
- Cílem je digitalizovaná správa instituce **s jasně popsány standardy**, která přinese efektivnější, levnější a přehledné řízení, snadný přístup k informacím včetně vzdálených přístupů, lepší kontrolu průběhu realizace projektů.

B. Nová budova centrálního depozitáře NGP a centralizace restaurátorských ateliérů

- **pokračování v přípravě projektu stavby** v Praze-Butovicích: od počátku se soustředit na realizaci obou myšlených staveb, tedy hlavního depozitáře i menšího objektu s restaurátorskými dílnami, edukačním centrem pro restaurování a metodiku uložení sbírkových předmětů a kanceláři.

C. Revize objektů využívaných NGP

- určení možností dalšího dlouhodobého využití, zejména strategické rozhodnutí o **dalším využití Veletržního paláce**, tedy zda je vkladem jeho generální rekonstrukce, anebo opuštění a iniciace stavby nové budovy NGP.

c) Finanční strategie

Vize: pracovat s realistickým rozpočtem a nepotýkat se s existenčními problémy.

Finanční strategie NGP musí stát na **dlouhodobém plánování**, tedy ne z roku na rok, bez záruky finančního krytí, se stálou hrozbou škrtů a přesunů. Což je demotivující pro zaměstnance, partnery a spolupracovníky NGP.

Komplexní finanční strategie může být přesněji stanovena až po seznámení se s reálnou situací vně NGP, zároveň není možné predikovat, jak se do ní promítne situace po epidemii koronaviru.

- **Základní finanční rámec:** pro 6leté období je potřeba stanovit s MKČR záruku financování provozu veškerých spravovaných objektů a s tím související péče o sbírky a jejich vystavení NGP ve stálých expozicích (tzn. i příprava prezentace, úpravy v expozicích, publikační činnost se k nim vážící, edukační programy, marketing a ostatní náklady) a činnosti vyplývající ze statutu. Pokud celá tato služba bude hrazena státem, je možné zpřístupnit vstup do stálých expozic zdarma pro návštěvníky (či pro určitou skupinu návštěvníků). Tím se rozšiřuje i návštěvnická základna pro krátkodobé výstavy.
Vlastní výnosy, tedy ze vstupného (krátkodobé výstavy, program a další akce), prodeje publikací a merkatilí, pronájmů a ostatních výnosů jak z hlavní činnosti, tak i z hospodářské činnosti instituce by byly využívány na financování výstavního programu (krátkodobé výstavní projekty, prezentace, publikační činnost s tím související). Pokud NGP bude mít kladný HV, pak by měl být použit v následujícím roce na výstavní program;
- do finanční strategie se promítne i zefektivnění správy instituce v rámci procesu digitalizace;
- **rozvíjení partnerského programu:** záměrem je posílit podíl sponzoringu, a to v rovině korporátního i individuálního partnerství a spolupráce, mecenátu a donátorství, což zároveň propaguje značku NGP doma i v zahraničí;
- **věda a výzkum:** maximální podpora pro projekty, které budou financovány ze zdrojů na vědu a výzkum jak tuzemských, tak i zahraničních. Výstupy pro instituci budou znamenat i zdroj na další bádání v podobě příspěvku DKRVO.

d) Personální strategie

A. Efektivní řízení organizace

- jasná organizační struktura s přesně definovanými kompetencemi a odpovědností;
- rozvoj projektového řízení jako účinného nástroje realizace jednotlivých činností NGP.

B. Otevřené a přátelské pracovní prostředí

- osobnostní a profesní růst zaměstnanců, chápání instituce jako jednotný organismus;
- provedení personálního auditu – revize stávající struktury a náplně jednotlivých pracovních pozic včetně revize služeb, které NGP outsourcuje, ve spolupráci s odborovou organizací a garanční radou;
- změna organizační struktury: odborná a ekonomicko-správní část instituce:
 - zřízení pozice ředitele pro sbírky a výzkum;
 - posílení oddělení ITS;
 - definování role ředitelů sbírek – vytvoření funkčního týmu formulujícího badatelské priority a výstavní dramaturgii;
- iniciace krátkodobých pracovních týmů – projektové řízení, management externích spolupracovníků a zaměstnanců na zkrácené úvazky, zapojení studentů a stážistů, program pro hostujícího kurátora.

Součástí předkládané strategie NGP je i sestavení vlastního týmu. Tedy klíčové pozice – finanční ředitel, ředitel pro sbírky a výzkum, ředitel sbírek, ředitel pro komunikaci a marketing – obsadit osobnostmi (ať z venku, nebo zevnitř instituce) sdílejícími společnou vizi představenou v této koncepci.

e) Obchodní a marketingová strategie

Oddělení marketingu a komunikace NGP musí od počátku **spolupracovat na tvorbě programu** a pomoci rozpoznat aspekty, které mohou být pro prezentaci a komunikaci programu nosné a přitažlivé.

NGP by ve všech svých marketingových a obchodních aktivitách měla **vystupovat jednotně**, jako stabilní a předvídatelný partner.

A. Posilování značky Národní galerie Praha i jednotlivých projektů doma i v zahraničí

- seznamovat s programem, stálými expozicemi a speciálními akcemi pomocí všech forem marketingu (reklama, PR, podpora prodeje doprovodných předmětů a publikací, přímé oslovení);
- představovat unikátní profese, experty a postupy NGP – zvyšovat zájem o samotné dění v instituci;
- věnovat pozornost dění na výtvarné scéně a skrze NGP ho zprostředkovávat veřejnosti;
- iniciovat zájem o věrnostní a bonusový program pro pravidelné návštěvníky;
- spolupracovat se subjekty z oblasti cestovního ruchu, s pořadateli velkých kulturních, společenských a odborných akcí (kongresová turistika).

B. Budování strategických partnerství

- k profesním a badatelským organizacím;
- k mecenášům, donátorům i individuálním a korporátním dárcům;
- k veřejné správě – ministerstvům, Parlamentu ČR a jeho výborům, senátu ČR, místním samosprávám (zejména k Hl. městu Praze);
- s médii – dlouhodobé mediální partnerství.

3 Zhodnocení aktuálního stavu organizace

Relevantní zhodnocení aktuálního stavu organizace je možné provést až po seznámení se s vnitřním prostředím NGP.

Na základě mého dřívějšího působení v NG a poté z pozice zainteresované veřejnosti lze konstatovat, že Národní galerie Praha disponuje **silnou značkou**, naplňuje řadu **standardizovaných veřejných služeb** a **realizuje rozsáhlé výstavní projekty**.

Naopak oslabují ji časté **personální změny**, což přináší diskontinuitu jejího možného rozvoje a **znesnadňuje komunikaci** k veřejnosti, zřizovateli i dovnitř instituce samé. Oslabuje ji i **nemožnost dlouhodobého plánování v rozpočtové oblasti**. Veřejnost i spolupracující subjekty a partnery odrazuje **komplikovanou strukturou**.

4 Identifikace rizik a návrh jejich řešení

- omezení a nezvyšování rozpočtu NGP zejména na pokrytí výstavní činnosti:
 - neufinancování všech objektů NGP – NÁVRH – revize jejich počtu a využití;
 - personální riziko – NGP nebude mít zdroje na kvalitní odborníky, čímž nebude možné naplnit koncepci – NÁVRH – koncentrace programu na opravdu silné projekty;
 - neschopnost dobře naplnit standardizovanou veřejnou službu – NÁVRH – viz oba předchozí body, jednání se zřizovatelem o dalších formách podpory (např. obnovení státní záruky na zapůjčená díla ze zahraničí);
 - světová hospodářská krize, a tudíž pokles sponzoringu – NÁVRH – hledání jiných, ne přímo finančních forem podpory (hack-a-thon, bartery aj.);
- řada kulturních institucí, které působí v Praze, včetně silné vnitřní konkurence mezi vlastními budovami – NÁVRH – společné plánování programu, komunikace s agenturami cestovního ruchu aj.;
- rozpočtová pravidla příspěvkové organizace – NÁVRH – komunikace se zřizovatelem ohledně možné novely zákona o PO.

Dlouhodobé cíle (přesahující střední horizont)

— Fyzické:

- nový depozitář;
- rozhodnutí, zda realizovat novou budovu, či rekonstruovat Veletržní palác, již realizované kroky učiněné na základě tohoto rozhodnutí;
- zvýšení počtu zaměstnanců – běžící program stáží, krátkodobých úvazků (z programů GA ČR, TA ČR aj.) a dalších forem pracovněprávních vztahů;
- pravidelně naplňovaný, odborně zdůvodněný akviziční program.

— Obecné:

- kvalitní výstavní program a výsledky odborné činnosti v mezinárodním kontextu, doložitelné na růstu návštěvnosti, počtu bodů v RIV a z toho vyplývajících zdrojů na další program;
- stabilní a rozšiřující se návštěvnická základna;
- aktivní role zaměstnanců NGP v různých profesních činnostech.