



Koncepce rozvoje Národního muzea 2009–2018

Bilancovaná a doplněná verze k srpnu 2015

Úvod

Národní muzeum je největší českou muzejní institucí a je vzhledem ke svému rozsahu a významu též právem považováno za centrální muzejní instituci České republiky. Tato koncepce rozvoje Národního muzea byla tedy psána nejen jako koncepce rozvoje jedné instituce, ale též s vědomím skutečnosti, jaký vliv má rozvoj Národního muzea na celý obor, na muzeologii, na českou kulturu a v neposlední řadě též na vnímání státních tradic a hodnot České republiky. Národní muzeum se snaží touto koncepcí plně přihlásit ke své široké roli a veřejně deklarovat, jakým způsobem ji v horizontu deseti let hodlá prakticky naplňovat.

Základním přesvědčením současného vedení Národního muzea je, že Národní muzeum musí být institucí celonárodní, otevřenou všem vrstvám společnosti, institucí pěstující vědu na nejvyšší úrovni, ale zároveň institucí, která dokáže výsledky své práce srozumitelně prezentovat široké veřejnosti, šířit osvětu, vzdělání a kulturu na té nejlepší úrovni; fungovat jako přirozená muzejní autorita České republiky v oblasti kontaktů se zahraničím, muzeologie, metodiky a metodologie muzejní práce, rozvoje nových technologií v oboru a mnoha dalších oblastech.

Heslem této koncepce a celé současné činnosti Národního muzea je přirozená otevřenost ve všech významech tohoto slova. Dlouhodobá koncepce rozvoje Národního muzea má být v tomto smyslu nástrojem rozvoje a zároveň veřejnou deklarací našich cílů a cest k nim.

Bilance období 2002–2009

Národní muzeum bylo v lednu 2002 veřejností vnímáno jako instituce sice ctihodná, ale poněkud šedivá a uzavřená sama do sebe. Základními cíli, které byly při nástupu nového vedení vytknuty, bylo otevřít dveře Národního muzea dokořán, vyvětrat poněkud zatuchlou atmosféru a získat mu zpět společenskou roli, která mu právem i dle tradice náleží, vytvořit kvalitní řídicí strukturu organizace a klíčová vedoucí místa obsadit erudovanými a především pro svou práci nadšenými odborníky. Zkvalitnit správu rozsáhlé sbírky, zlepšit ekonomické fungování instituce a její hospodaření, zkvalitnit její mediální a marketingovou komunikaci, zviditelnit její činnost.



Dalším nelehkým úkolem bylo prosadit naprosto nezbytnou a generacemi muzejníků vysněnou rekonstrukci Historické budovy Národního muzea.

Již během prvního roku Národní muzeum dokázalo vyřešit problémy spojené s přípravou mimořádného mezinárodního výstavního projektu „Střed Evropy okolo roku 1000“, který s velkým úspěchem realizovalo v daném termínu a rozsahu. V srpnu 2002 pak instituce čelila katastrofickým povodním, kdy bylo zasaženo sedm jejích objektů, včetně velkých depozitářů v Terezíně. Díky kvalitním krizovým plánům vypracovaným v prvním pololetí roku 2002 a operativnímu krizovému řízení byly minimalizovány škody na sbírkovém fondu a instituce velice rychle a efektivně zvládla napravit škody způsobené touto katastrofou. V následujících letech byla zcela inovována výstavní politika muzea. Byly realizovány stěžejní a návštěvnický velice úspěšné výstavy „Voda a život“, „Fotbal – 70 let od římského finále“, „Zlaté časy médií“, „Lovci mamutů“, „Stopy lidí“, „Albrecht z Valdštejna a jeho doba“ ve spolupráci se Senátem Parlamentu ČR a Vojenským historickým ústavem, „Republika“ a výstava „Příběh planety Země“. Na roky 2009 a 2010 byly připraveny další výpravné výstavy v Historické budově i Nové budově muzea. Díky této výstavní politice Národní muzeum zvýšilo svou návštěvnost i mediální viditelnost. Realizovalo též celou řadu úspěšných výstav v zahraničí.

V roce 2004 Národní muzeum dokončilo rekonstrukci centrální budovy Českého muzea hudby, v roce 2005 rekonstrukci Letohrádku Kinských – Národopisného muzea, v roce 2006 otevřelo Muzeum loutky a cirkusu v Prachaticích. Všechny nové expozice se těší zájmu návštěvníků a velice dobře fungují. V říjnu 2009 byla ukončena generální rekonstrukce Národního památníku na Vítkově a jeho proměna na muzeum moderních českých a československých dějin a významné kulturně-historické centrum. Postupně se inovuje Náprstkovo muzeum asijských, afrických a amerických kultur a v roce 2008 byly jeho expozice rozšířeny o část věnovanou indonéskému ostrovu Nias.

Byla vytvořena funkční řídicí struktura Národního muzea a konsolidováno jeho vedení, které v současnosti tvoří velice kvalitně pracující tým vykazující dobré výsledky. Zlepšila se správa sbírky a stav depozitářů. Byl vytvořen jednotný grafický manuál a systém mediální komunikace a marketingu. Národní muzeum je průběžně vysoce hodnoceno jako významná výzkumná a vědecká instituce.

Zásadní pozornost byla věnována motivaci zaměstnanců a jejich finančnímu ohodnocení. Díky kvalitnímu ekonomickému vedení a dobré komunikaci se zřizovatelem se podařilo zvýšit průměrný plat v instituci a systém motivace zaměstnanců. Na další léta jsou pak plánovány další reformy v této oblasti.

Již v roce 2006 se podařilo prosadit nejen rekonstrukci Historické budovy Národního muzea, ale též získat prostředky na vystěhování sbírek z ní, dovybavení depozitářů a na rekonstrukci depozitáře Terezín II., která byla zahájena v roce 2009. Dále byla rozhodnutím vlády České republiky Národnímu muzeu svěřena do využívání vedlejší budova bývalého Federálního shromáždění, která se stala jeho Novou budovou a byla veřejnosti otevřena již v druhé půlce roku 2009. Souběžně se vedení Národního muzea podařilo prosadit podepsání Memoranda o spolupráci při řešení dopravní situace v okolí Historické budovy a její opětovné propojení s Václavským náměstím. Memorandum bylo v Panteonu Národního muzea slavnostně podepsáno předsedou vlády ČR, ministry kultury a dopravy a primátorem hlavního města Prahy



na jaře 2008. Národní muzeum tedy v současnosti prochází největší logistickou a investiční akcí ve své historii.

Všechny základní cíle za vytčené období byly splněny, některé dokonce dříve, než bylo plánováno.

Národní muzeum od roku 2002 prošlo celou řadou zásadních reforem, otevřelo se široké veřejnosti a začalo být vnímáno jako moderní národní kulturní instituce, zefektivnilo svůj provoz a zlepšilo hospodaření. Ukončilo řadu významných investičních a rozvojových projektů a v současnosti představuje konsolidovanou a fungující státní instituci.

V následujících deseti letech bude rozvoj Národního muzea zásadním způsobem ovlivňovat rekonstrukce Historické budovy Národního muzea, její technické i návštěvnické propojování s Novou budovou – bývalým Federálním shromážděním – a vytváření moderního Národního muzea jako instituce srovnatelné se špičkovými světovými muzei. Rekonstrukce je složena z několika na sebe navazujících akcí počínaje stěhováním sbírek a pracovníků, přípravou potřebných projektů, vybavováním a rekonstruováním depozitárních komplexů v Terezíně a v Horních Počernicích, přípravou nových moderních expozic a konče vlastní stavební rekonstrukcí a uváděním nového muzea do provozu. Nejedná se tedy pouze o stavebně-technickou akci, ale zásadní změnu v historii Národního muzea od postavení jeho Historické budovy v roce 1891. Před budoucím vedením Národního muzea tedy leží velice náročný úkol, který však dává šanci vytvořit z Národního muzea špičkovou muzejní instituci světového významu.

Bilance období 2009–2014

Po více než pěti letech opět nastal čas zhodnotit reálnost nastavených úkolů této dlouhodobé koncepce, zhodnotit jejich plnění a provést její průběžnou bilanci. Na základě bilance pak bude nutno upravit znění koncepce a doplnit další cíle, které si vyžaduje současná situace.

Potvrdilo se, že koncepce je nastavena správně a reálně. Její jednotlivé body se daří průběžně plnit a instituce se rozvíjí, i v nelehkých ekonomických poměrech hospodářské krize si udržela ekonomickou stabilitu, drží krok s novými trendy, některé v českých podmínkách i určuje.

Období 2009–2014 bylo určováno především přebíráním Nové budovy Národního muzea, dokončováním depozitárních uložišť v Horních Počernicích, v Terezíně a Litoměřicích, stěhováním sbírek z Historické budovy a přípravnými pracemi na rekonstrukci Historické budovy. Největším problémem byla zdržení se zahájením zmiňované rekonstrukce způsobené změnami v projektu a financování ze strany Ministerstva kultury ČR a následně zdlouhavé výběrové řízení na zhotovitele stavby, které bylo poznamenáno opakovaným upřesňováním podmínek tendru ze strany MK ČR a Vlády ČR, následně pak několika správními řízeními u ÚOHS iniciovanými neúspěšnými uchazeči. I přes tyto překážky nakonec na jaře 2015 rekonstrukce mohla začít s termínem dokončení stavební části do podzimu 2018.



Národní muzeum se od roku 2011, kdy byla uzavřena Historická budova, snažilo nezmizet z kulturní mapy Prahy a České republiky. Intenzivně využívalo Novou budovu pro výstavní činnost a v rámci akce „Národní muzeum není jen jedna budova“ se snažilo přivádět návštěvníky do svých dalších objektů a ukazovat, že instituce opravdu není pouze jedna – Historická – budova. Toto snažení bylo korunováno úspěchem, návštěvnost dalších objektů NM rostla (především Nové budovy NM a Náprstkova muzea), média ani veřejnost o instituci neztratily zájem. Bylo realizováno několik velice úspěšných výstavních cyklů, jako „Monarchie“, „Peníze“ či „Smrt“. V Nové budově byla otevřena nová zoologická expozice „Archa Noemova“. Náprstkovo muzea zahájilo cyklus „Okno do světa“. Národní muzeum bylo aktivní i v zahraničí, kde se prezentovalo mnoha výstavami ze svých sbírek.

Přestěhování sbírek z Historické budovy NM a jejich uložení v moderních prostorách umožnilo intenzivnější pokračování v zákonné revizi sbírky NM, ale též přineslo detailnější poznatky o stavu správy sbírky, včetně rizikových bodů. Bylo pokračováno v kontrolách a podsбірky, kde byla indikována rizika, byly okamžitě podrobeny generální revizi. V letech 2015–2020 se NM hodlá maximálně soustředit na práci se sbírkou, napravování problémů táhnoucích se desítky let a nastavení funkčního a efektivního systému správy sbírky. Z tohoto důvodu bude zpracován speciální projekt na léta 2016–2021 s názvem CONSENSUS zaměřený na uvedení sbírky NM do naprostého zákonného, evidenčního i správního souladu.

Velice úspěšné bylo muzeum v rozvoji vědy a výzkumu. Bez problémů se vypořádalo s novým systémem hodnocení vědy a výzkumu v ČR a jeho vědecká výkonnost rostla jak z hlediska formálního hodnocení, tak z hlediska praktických odborných výstupů.

Následující roky činnosti Národního muzea budou zaměřeny především na dokončení rekonstrukce Historické budovy, jejího propojení s Novou budovou a vybudování nových expozic. Jedná se o manažerský úkol, který v českém muzejnictví nemá obdoby.

Základní cíle koncepce

Předkládaná koncepce rozvoje Národního muzea navazuje na koncepci z jara roku 2004, jejíž platnost byla původně určena až do roku 2014. Vzhledem k tomu, že se celou řadu úkolů podařilo naplnit v mnohem kratším časovém horizontu, než bylo plánováno, byla prosazena nejen rekonstrukce Historické budovy Národního muzea, ale instituce též získala do své správy budovu bývalého Federálního shromáždění a rozvoj Národního muzea tak nabral mnohem dynamičtější charakter, než bylo před několika léty předpokládáno, vyvstala nutnost původní koncepci novelizovat.

Národní muzeum od roku 2002 prošlo celou řadou zásadních reforem, otevřelo se široké veřejnosti a začalo být vnímáno jako moderní národní kulturní instituce, zefektivnilo svůj provoz a zlepšilo hospodaření. Ukončilo řadu významných investičních a rozvojových projektů a v současnosti je konsolidovanou a fungující státní institucí. Předkládaná koncepce na léta 2009–2018 je kontinuální materiál, který navazuje na předchozí koncepční materiály, textově i strukturou vychází z původní koncepce z roku 2004.



Základními cíli, kterých se Národní muzeum bude snažit v tomto časovém horizontu dosáhnout, jsou:

1. Připravit a realizovat rekonstrukci Historické budovy Národního muzea včetně jejího spojení s Novou budovou (bývalým Federálním shromážděním), a vytvořit tak moderní muzejně-kulturní komplex špičkové úrovně.
2. Upevnit pozici Národního muzea jako centrální muzejní instituce ČR, významné vědecké, kulturní a veřejné instituce cestou zlepšování kvality jeho práce a cílené informovanosti veřejnosti.
3. Pokračovat v restrukturalizaci a revizi rozsáhlé sbírky Národního muzea, zlepšit stav její evidence a stanovit metodiku sbírkotvorné aktivity pro další období tak, aby i pro budoucí generace zachovala kvalitní svědectví o minulosti i současnosti. Soustředit se na digitalizaci sbírkového fondu, vypracovat samostatnou koncepci k této problematice a začít ji naplňovat.
4. Postupně Národní muzeum reorganizovat tak, aby bylo schopno fungovat jako jeden celek s respektováním specifik jeho jednotlivých součástí, a vytvořit moderně fungující instituci se silným a kvalitním odborným, ale též ekonomicko-provozním zázemím.
5. Rozvíjet výstavní politiku tak, aby odpovídala významu instituce a byla tímto způsobem veřejností také reflektována. Výstavní akce maximálně využívat pro marketingovou aktivitu, tedy získávání finančních prostředků z nestátních zdrojů. Spolupracovat s významnými zahraničními institucemi, posilovat dobré jméno české kultury v zahraničí a do České republiky přivážet významné a zároveň návštěvnický přitažlivé zahraniční výstavy.
6. Dořešit otázku expozičních a výstavních prostor, a to jak z hlediska prostorového, tak z hlediska jasného stanovení role jednotlivých expozic při respektování činnosti jiných muzejních institucí v ČR. Dokončit probíhající a plánované investiční akce v této oblasti.
7. Dořešit otázku depozitárních prostor v daném období, vypracovat koncepci depozitárních potřeb instituce do roku 2039.
8. Posílit roli Národního muzea jako významné vědecko-výzkumné instituce České republiky a nejvýznamnější české paměťové instituce.
9. Věnovat se rozvoji a zvyšování kvalifikace lidských zdrojů a snažit se o výrazné zlepšení platové situace z vlastních i dalších zdrojů tak, aby byla zajištěna finanční motivace pracovníků pro aktivní spoluúčast na rozvoji muzea.
10. Maximálně se snažit zajistit odpovídající financování instituce a zachovat její dobrý ekonomický stav. Vytvořit a udržet jasnou finanční a obchodní politiku.
11. Posílit a systematicky uplatňovat veškeré kontrolní mechanismy na centrální i dalších úrovních.



Tyto základní cíle jsou dále přesněji definovány a rozvedeny v jednotlivých bodech koncepce.

Vnitřní struktura

V Národním muzeu je zastoupena celá řada oborů, které jsou rozvíjeny na úrovni odborů a jejich oddělení. S jistou dávkou nadsázky se dá konstatovat, že Národní muzeum ve své činnosti soustřeďuje všechny oblasti výzkumu přírody a lidské činnosti s celostátní působností a s přesahy do zahraničí. Jde tedy o unikátní instituci, která nemá v České republice obdoby. Současný stav je dán složitým historickým vývojem. Přes všechny potíže a problémy, které z dnešního stavu vyplývají, je jednoznačným cílem definovaným v této koncepci **zachovat Národní muzeum i do budoucnosti jako jeden celek** a maximálně se soustředit na postupnou vnitřní reorganizaci a zefektivňování jednotlivých činností, organizaci řídicích a ekonomických procesů.

Při zachování této teze tvoří základní cíl v oblasti vnitřní organizace Národního muzea do roku 2018 dokončení započatých změn zaměřených zejména na tyto oblasti:

1. Funkční centrální řízení Národního muzea jako jednoho celku v oblastech:

- správy sbírky,
 - *Správa sbírky je centrálně řízena prostřednictvím Odboru náměstka pro centrální sbírkotvornou a výstavní činnost, který koordinuje sbírkotvornou činnost NM jako celku, stanovuje metodiku a provádí kontrolní činnost. V ČMH, HM a NpM byly zřízeny pozice hlavních kurátorů jako osob odpovědných za sbírkotvornou činnost v jednotlivých odborných odborech. Podobně je tato pozice vytvářena také v PM. Byla novelizována Koncepce sbírkotvorné činnosti a nastaveny nové parametry fungování poradního sboru pro sbírkotvornou činnost. Byl vytvořen vnitřní akviziční fond, který je autonomně využíván jednotlivými odbornými složkami. Správa sbírky se zpřehlednila a zefektivnila.*
- vědecko-výzkumné činnosti,
 - *Vědecká a výzkumná činnost je centrálně koordinována oddělením vědeckého tajemníka. Permanentně se daří zvyšovat vědecko-výzkumnou výkonnost instituce, která je tak nejefektivnější výzkumnou organizací v resortu kultury. Národní muzeum vytvořilo systém interních grantů, včetně důrazu na mezioborovost. Je aktivní a úspěšné v soutěžních programech účelového financování NAKI i GA ČR.*



- výstavní a expoziční činnosti,
 - *Výstavní a expoziční činnost je centrálně řízena Odborem náměstka pro centrální sbírkotvornou a výstavní činnost. Přípravu veškerých výstav produkčně řídí výstavní oddělení. Pro řízení budování nových expozic NM byla zřízena pozice hlavního manažera expozic. Nákupy a výběrová řízení jsou zajišťovány právě výstavním oddělením a oddělením hlavního manažera expozic. Národnímu muzeu se daří vnášet do veřejného prostředí velká výstavní témata propojující obory i sbírkové fondy.*
- investičního rozvoje,
 - *Investiční rozvoj je centrálně řízen Odborem náměstka pro investiční rozvoj. Národnímu muzeu, ačkoliv jeho hlavním posláním není řízení investičních akcí, se podařilo vybudovat funkční systém přípravy, řízení a controllingu i tak rozsáhlých investičních akcí, jako je generální rekonstrukce Historické budovy Národního muzea a její propojení s Novou budovou NM.*
- hospodaření a ekonomiky,
 - *Ekonomika je přísně centrálně řízena pomocí Ekonomického úseku. Bývalé delimitované rozpočty jsou v podstatě zrušeny a každý nákup je pečlivě zvažován s ohledem na nelehkou finanční situaci. Jediný do jisté míry vydělený rozpočet je výstavní, který spravuje SVN, a propagační, který je centrálně řízen generálním ředitelem.*
- marketingu a propagace, komunikace s médii,
 - *Marketing je řízen centrálně prostřednictvím oddělení sídlícího v Nové budově NM, které koordinuje odpovědné pracovníky v jednotlivých objektech. Centrální oddělení marketingu usiluje o udržení jednotné propagační linky NM, dohlíží na propagační výstupy objektů NM včetně vzhledu pokladen a komunikace aktivit NM prostřednictvím pokladních. Komunikaci s veřejností a médii zajišťuje centrální oddělení vnějších vztahů. Byly zřízeny speciální zpravodajské stránky MUZEUM3000.cz, které se staly účinným nástrojem komunikace a propagace. Velká pozornost je věnována sociálním sítím a novým médiím.*
- administrativy a spisové služby,
 - *Tato oblast je komplexně centrálně řízena pomocí elektronické spisové služby, směrnic na oběh dokladů a centrálně řízených pracovníků. Systém se neustále zdokonaluje a modernizuje.*
- bezpečnosti,
 - *Národní muzeum centralizovalo i oblast bezpečnosti. Centralizací je zaručena větší bezpečnost všech objektů, efektivnější odstraňování poruch na zařízení a celkové*



řízení fyzické bezpečnosti. V rámci centralizace je dlouhodobým záměrem zřídit v Nové budově dohledové centrum nad všemi bezpečnostními velíny a bezpečnostními systémy, které jsou umístěné v objektech NM. Toto propojení umožní předcházet vzniku škod na sbírkách a majetku NM. Současně muzeum spolupracuje s Policií ČR na zajištění větší bezpečnosti sbírkových předmětů umísťovaných do expozic. Policie ČR zajišťuje ochranu vzácných sbírkových předmětů se zbraní. Oddělení bezpečnosti také koordinuje výstavbu výstav a expozic po stránce bezpečnosti od návrhu architekta až po stavební realizaci.

- zahraničních vztahů,
 - *Zahraniční vztahy jsou centrálně koordinovány Generálním ředitelstvím NM a od vydání této koncepce v roce 2009 se zahraniční komunikace NM znásobila. NM uzavřelo celou řadu partnerství se zahraničními institucemi, uspořádalo mnoho výstav v zahraničí i ze zahraničí. Své aktivity průběžně koordinuje s MZV ČR a jednotlivými zastupitelskými úřady. Cílem je profilovat se v zahraničí jako moderní muzejní instituce mezinárodního významu, navazovat odborné kontakty, vytvářet mezinárodní odborné a projektové týmy a přivážet do České republiky zajímavé a atraktivní výstavy ze zahraničí.*
- správy a provozu budov,
 - *Správa budov a provozu je také centralizovaná. Většina oprav je realizována vlastními silami technických pracovníků, což je pro NM ekonomicky výhodnější. Z objektu Nové budovy NM vyjíždějí technici odstraňovat poruchy ve všech objektech NM. V centrálních depozitářích působí také techničtí pracovníci, kteří řeší většinou místní poruchy a vyrábějí různé přípravky dle požadavků zaměstnanců NM. Pouze větší opravy a opravy na vyhrazených zařízeních, které nejsou v silách technických pracovníků, jsou centrálně zadávané přes e-tržiště. Touto centralizací bylo dosaženo optimalizování počtu pracovníků a jejich kvalifikační struktury.*
- obchodu,
 - *Správa pokladních služeb a muzejních obchodů je v gesci obchodního oddělení a probíhá od roku 2011 prostřednictvím externích dodavatelů těchto služeb. Obchodní oddělení dohlíží na provoz, zajišťuje podmínky pro plnění těchto služeb a vzájemnou informovanost a zajišťuje krátkodobé i dlouhodobé pronájmy prostor NM.*
- rozvoje IT technologií.
 - *Centralizace rozvoje IT technologií také postupně proběhla, nyní již má IT oddělení veškeré nákupy pod přísným dohledem, veškeré pracovní stanice jsou sledovatelné*



a spravovatelné centrálně (s dálkovým přístupem) a také probíhá centrální audit software. Veškeré investiční celky jsou nakupovány pomocí soutěží. Probíhá virtualizace serverů, což umožňuje efektivnější správu a dohled. Rozvoj IT technologií je trvalým úkolem z podstaty věci, protože požadavky se neustále zvyšují. Již v roce 2015 přechází Národní muzeum na akademickou síť CESNET, což posouvá kvalitu v oblasti konektivity, datových úložišť, záloh a zejména bezpečnosti, včetně zapojení do mezinárodní sítě eduroam.

2. Reorganizace a restrukturalizace jednotlivých sbírkotvorných odborů muzea se základními cíli:

- zlepšit péči o sbírku Národního muzea,
- v co největší míře oddělit odbornou činnost od provozních a administrativních záležitostí,
- soustředit více kapacitu sbírkotvorných částí muzea na muzejní a odborné činnosti (publikační činnost, výzkumná práce, správa a zpracovávání fondů, příprava výstav a doprovodných programů atd.),
- posílit činnost instituce směrem k dokumentaci současnosti a řešení aktuálních úkolů místo problémů z minulosti.

Proběhly zásadní reorganizace ČMH a NpM, v roce 2015 proběhla reorganizace HM a PM. Vnitřní reorganizace proběhla i v Odboru náměstka pro centrální sbírkotvornou a výstavní činnost.

Rekonstrukce Historické budovy a její propojení s Novou budovou

Historická budova Národního muzea byla uvedena do provozu v roce 1891. Od té doby neprošla žádnou rekonstrukcí, vyjma několika havarijních zásahů a technických úprav. V současné době je tedy v katastrofálním technickém stavu, nevhodném jak pro návštěvnícký provoz, tak pro běžný technický a administrativní provoz. Sbírky uložené v depozitářích i umístěné v expozicích této budovy tak byly až do vystěhování uchovávány v naprosto nevyhovujících podmínkách. Původní výstavní prostory byly donedávna v mnoha případech zaplněny sbírkovými předměty a pracovnými. Probíhající rekonstrukce neznamená pro Národní muzeum pouze zlepšení stavu Historické budovy, která je národní kulturní památkou, ale je též základním předpokladem budoucího rozvoje této národní instituce. Historická budova je centrálním expozičním prostorem Národního muzea, ukončené a vystěhované expozice byly velice zastaralé a nevyhovující, služby návštěvníkům nedosahovaly běžné úrovně, chyběl bezbariérový přístup, prostor pro práci s dětmi a školní mládeží. Bez generální rekonstrukce se Národní muzeum nemůže proměnit v moderně fungující muzejní instituci.



V červnu roku 2006 po mnohaletém snažení vedení Národního muzea rozhodla vláda ČR svým usnesením o generální rekonstrukci Historické budovy Národního muzea. Na podzim téhož roku potom byla Národnímu muzeu svěřena do správy budova bývalého Federálního shromáždění s úkolem propojit ji s Historickou budovou. Přípravná fáze rekonstrukce, tj. především stěhování sbírek, příprava depozitárních prostor a projektová a stavební příprava, proběhla v letech 2007–2011. Vlastní stavební rekonstrukce a tvorba nových expozic je potom plánována na období 2015–2018 a v roce 2015 také započala. Převzetí budovy bývalého Federálního shromáždění proběhlo v červnu 2009. Celkové prostředky na tuto akci byly plánovány ve výši cca 4,5 mld. Kč a rozděleny do čtyř projektových akcí:

- Příprava a realizace rekonstrukce Historické budovy
- Zprovoznění Nové budovy
- Stěhování sbírek a dovybavení depozitářů
- Rekonstrukce depozitářů v Terezíně pro uložení sbírek z Historické budovy

Rekonstrukce Historické budovy je plánována jako generální a není možné ji provádět za provozu. Z tohoto důvodu bylo nutné celou Historickou budovu uzavřít pro veřejnost. Základní myšlenkou celé rekonstrukce je maximální fungování Historické budovy pro širokou veřejnost, tedy minimalizace depozitářů a pracoven v budově a co největší prostor pro expozice, výstavy a práci s návštěvníkem. S Novou budovou bude Historická budova spojena podzemním tunelem, jehož budování začalo v roce 2015. Tím vznikne ucelený muzejně-kulturní komplex složený ze dvou budov, které se budou navzájem technologicky a návštěvnicky doplňovat.

Nová budova je nezbytným předpokladem pro rekonstrukci budovy Historické. Její administrativní zázemí umožnilo trvalé přestěhování desítek pracovníků z Historické budovy, kde pracovali ve zcela nevyhovujících prostorách v místech původně sloužících veřejnému provozu. Kapacita Nové budovy zásadním způsobem zjednoduší a zlevní rekonstrukci budovy Historické, do které by bylo z památkářského i technického hlediska jen velice těžké a nákladné implantovat moderní muzejní provozy – jako jsou prostory pro práci s dětmi, učebny, multimediální sály, restaurace a muzejní obchody –, které mohou být zcela bez problémů umístěny v budově vedlejší. Uvolněním prostor Historické budovy a kapacitami v budově Nové se výstavní kapacita Národního muzea na Václavském náměstí rozšíří cca o 3100 m².



Předpoklady a úkoly pro zahájení rekonstrukce:

1. Vypracovat všechny potřebné průzkumy a studie.
 - *V rámci předprojektové přípravy rekonstrukce Historické budovy byly vyhotoveny veškeré potřebné pasporty, průzkumy a studie.*
2. Vypracovat projekt rekonstrukce Historické budovy NM a jejího spojení s Novou budovou.
 - *V letech 2009–2012 byly realizovány veškeré stupně projektové dokumentace nezbytné pro přípravu rekonstrukce Historické budovy NM a výstavby spojovací chodby mezi Historickou a Novou budovou NM.*
3. Vypracovat projekt částečné rekonstrukce Nové budovy.
 - *Komplexní projektová příprava částečné rekonstrukce Nové budovy NM byla dokončena v roce 2011.*
4. Uskutečnit rekonstrukci depozitářů Terezín II.
 - *Celková rekonstrukce bývalých vojenských kasáren na velkokapacitní depozitáře pro uložení části sbírek HM a KNM byla realizována v letech 2009–2011.*
5. Dovybavit depozitáře v Horních Počernicích.
 - *V letech 2009–2014 byly depozitáře Přírodovědeckého muzea v Horních Počernicích vybaveny atypickými skříněmi, stacionárními regály, ukládacími obaly, manipulační a transportní technikou. V roce 2014 bylo dokončeno sestěhování veškerých sbírek a pracovišť PM do depozitářů.*
6. Realizovat vystěhování pracovníků, pracoven a sbírek z Historické budovy.
 - *Celkové vystěhování Historické budovy proběhlo v letech 2009–2011. Převážná část pracovišť byla převedena do Nové budovy NM a do Horních Počernic. Veškerý sbírkový materiál z depozitářů a výstavních sálů byl deponován do cílových lokalit, konkrétně do velkokapacitních depozitářů v Terezíně a v Horních Počernicích a dále do prostor dočasného depozitáře vybudovaného na zámku Zbraslav.*
7. Zajistit prostory pro dočasný depozitář KNM na zámku Zbraslav
 - *Stavební úpravy pro dočasné uložení knih byly dokončeny v roce 2010. Současně byl depozitář vybaven úložným mobiliářem.*
8. Připravit plány expozic Historické budovy NM tak, aby jejich instalace mohla být započata již v průběhu dokončování rekonstrukce.
 - *Plány expozic jsou připraveny, v roce 2014 proběhla odborná oponentura, která poukázala na oblasti, jež je nutné přepracovat. Byly zahájeny práce na koncepci využití moderních technologií v nových expozicích, stejně tak na koncepci vzdělávací linky expozic. Byla připravena zadávací dokumentace pro otevřenou architektonickou soutěž, včetně poroty dle regulí České komory architektů, a soutěž byla vypsaná v červenci 2015.*



9. Připravit plán činnosti Národního muzea během rekonstrukce. Připravit především pražské objekty na větší aktivitu a využít této situace k jejich zviditelnění tak, aby i po uvedení Historické budovy do provozu byly tyto objekty vnímány veřejností jako nedílná součást Národního muzea.

▪ *Připraveno a plněno, proběhly výstavní projekty „Monarchie“ 2012, „Peníze“ 2013, „Smrt“ 2014 – s přesahem otevření dalších celků do roku 2015. V Náprstkově muzeu byl spuštěn velice úspěšný cyklus „Okno do světa“. Je realizována marketingová a propagační kampaň „Národní muzeum není jen jedna budova“, byl vytvořen motivační program pro věrné návštěvníky, nový systém kombinovaného vstupného do všech objektů NM. Návštěvnost objektů NM průběžně stoupá a roste informovanost o NM jako o instituci. NM i přes uzavření Historické budovy aktivně komunikuje s veřejností a nezmizelo z kulturní mapy ČR, spíše naopak.*

10. V této souvislosti připravit roční plány činnosti zaměřené zejména na následující základní okruhy:

- *intenzivnější provoz dislokovaných objektů*
- *práce se sbírkou,*
- *příprava expozic a výstav v Historické budově,*
- *uvedení depozitářů a pracovišť v Horních Počernicích do aktivnějšího provozu,*
- *preventivní konzervace a restaurování.*

- *Je průběžně a úspěšně plněno.*

Úkoly k otevření nového Národního muzea:

- Připravit Novou budovu k slavnostnímu otevření
- Připravit nový propagační, marketingový a komunikační styl pro nové muzeum pod heslem „Historie se stane budoucností“
- Připravit nové provozní, bezpečnostní a krizové plány pro nové muzeum
- Připravit nový koncept obchodní politiky, včetně nového systému vstupného
- Připravit výstavní plán na léta 2018–2022
- Vybudovat nové expozice – viz níže



Výstavní činnost

Po pozitivních zkušenostech z minulých let si Národní muzeum v horizontu daném touto koncepcí stanovuje výstavní strategii založenou na následujících základních principech:

1. Základ výstavního ročního plánu tvoří dvě až tři reprezentativní výstavy pořádané z vlastních sbírek, a to jak v prostorách Historické budovy, tak v ostatních výstavních prostorách muzea. Těmto výstavám je věnována stěžejní pozornost v otázce marketingu a public relations ve spojení s celkovou propagací Národního muzea a další výstavní činností. Tato politika znamená jistou redukci ostatních, rozsahem menších výstav, ale posílení zaměření, jasného určení a vyznění stěžejních výstav.
 - *Plněno. Osvědčil se postup formou zastřešujícího výstavního tématu, na které navazují i tematické výstavy v dalších objektech. To se podařilo zrealizovat ve výstavách „Monarchie“, „Peníze“ a aktuálně i „Smrt“. Úspěšný je i výstavní cyklus NpM „Okno do světa“.*
2. Ostatní výstavy menšího a speciálního typu jsou pečlivě plánovány s ohledem na návštěvnickou skupinu, pro kterou jsou určeny, a na zachování možností prezentace všech sbírkotvorných organizačních složek Národního muzea.
 - *Plněno a realizováno, zohledňováno v rámci přípravy výstavních plánů.*
3. Koordinačním orgánem výstavní politiky je Výstavní rada NM, která nejen pečlivě zvažuje roční výstavní plány, ale též hodnotí efektivnost a kvalitu již uskutečněných výstav, a to jak z hlediska odborného, tak z hlediska ekonomického. V těchto souvislostech dává doporučení generálnímu řediteli.
 - *Výstavní rada byla redefinována výstavním řádem 2012, v roce 2014 byla obměněna a je postavena jako aktivní poradní orgán generálního ředitele. V roce 2014 se věnovala také kritickému odbornému pohledu na libreto stálých expozic.*
4. Vzhledem k tomu, že příjmy ze vstupného a sponzorské dary tvoří velice podstatnou složku hospodaření Národního muzea a výstavní činnost je veřejnou vizitkou instituce, jsou základními kritérii pro výstavní činnost Národního muzea hlediska odborná, návštěvnická, osvětová a prezentační, ekonomická a obchodní, respektive rovnováha mezi nimi.
 - *Plněno.*
5. Do ukončení rekonstrukce Historické budovy a vybudování nových stálých expozic bude výstavní činnost koncipována tak, aby veřejnosti přinášela nové poznatky o přírodě, historii a společnosti, a tím do jisté míry suplovala institut stálých expozic, které jsou z velké části zastaralé a nevyhovující a od roku 2011 uzavřené.



- *Plněno v rámci výstavních cyklů. V roce 2015 byla v Nové budově NM otevřena expozice „Archa Noemova“ a zajištěna tak nepřerušovaná prezentace přírodovědeckých sbírek NM, včetně úspěšných doprovodných programů.*
- 6. Po převzetí Nové budovy (bývalé Federální shromáždění) byla v jejích prostorách bezodkladně zahájena výstavní činnost, aby byl veřejnosti dokázán záměr Národního muzea využít tento prostor pro kulturně-muzejní účely a rozšířeny výstavní prostory instituce.
 - *Plněno. Nová budova je centrem pro velké výstavní projekty („Be Free“, „Monarchie“, „Peníze“, „Smrt“), ale i menší tematické projekty – „Krása motýlích křídel“, „První světová válka“, „Unikáty zemských muzeí“, „Husovské unikáty ve sbírkách NM“, „Jak se bude jmenovat“ apod. V roce 2015 bude dokončena její částečná rekonstrukce zaměřená na zvýšení bezpečnosti, návštěvnického komfortu a zvýšení výstavních standardů.*
- 7. Po dokončení rekonstrukce Historické budovy bude Národní muzeum pokračovat v pořádání reprezentativních dočasných výstav jako doplňku stálých expozic a zároveň se soustředí na přivážení výstav ze zahraničí, což mu současné zázemí z provozních a bezpečnostních důvodů neumožňuje.
 - *Bude plněno viz výše.*

Expozice Národního muzea

Jedním ze zásadních problémů a zároveň úkolů, které před Národním muzeem stojí, je otázka vybudování nových stálých expozic a jejich rozvoje. Tato záležitost není řešena jen na úrovni jednotlivých expozic a muzejních prostor Národního muzea, ale jako jeden celek, jehož systém je budován s přihlédnutím k poslání Národního muzea a jeho úloze vůči veřejnosti s vědomím, že expozice společně s výstavami jsou základní formou komunikace mezi muzeem a veřejností. Celek expozic je s ohledem k historickým tradicím plánován tak, aby se jednotlivé expozice ve všech objektech Národního muzea navzájem doplňovaly a zároveň aby expoziční činnost Národního muzea zohledňovala i další expozice jiných institucí v ČR. Základní expoziční prostor – Historická budova v propojení s Novou budovou – bude věnován tzv. expozicím obecným, ostatní expoziční prostory jsou v návaznosti na tento prostor expozicemi specializovanými.

Historická budova a Nová budova

Historická budova Národního muzea bude zachována jako stěžejní expoziční prostor celé instituce a v dohledné budoucnosti bude propojena s vedlejší budovou bývalého Federálního



shromáždění – Novou budovou. V rámci probíhající generální rekonstrukce a propojení obou budov je plánováno vytvoření nových expozic s tímto základním zadáním:

1. Historická budova bude v maximální možné míře uvolněna pro expoziční a výstavní činnost a pro poskytování dalších služeb návštěvníkům. V Historické budově zůstanou i po rekonstrukci zachovány prezentace dvou tradičních témat – přírodních věd a věd historických a společenských. Všechny části expozic budou koncipovány tak, aby tvořily jeden návštěvnický celek, přírodní i historická část budou mít propojovací momenty, které ukážou vývoj lidstva v souvislosti s vývojem přírody a naopak. Cílem je vyprávět návštěvníkovi jeden ucelený příběh, podle potřeby rozdělený do tematických či chronologických okruhů.
 - *Plněno. Architektonické řešení a rozmístění připravovaných expozic stejně jako řešení návštěvnického provozu jsou součástí zadání probíhající architektonické soutěže na jejich ztvárnění.*
2. Nová budova rozšíří expoziční kapacitu budovy Historické a bude společně s ní tvořit jeden návštěvnický i technologický celek.
 - *Plněno. Připraven koncept tematického rozdělení nových stálých expozic, který respektuje tuto koncepci. Jedná se o deset tras, které obsáhnou témata dějin, přírody, samotných dějin muzea, výstavu unikátních pokladů, interaktivní prezentace vývoje země, dětské muzeum atd. Architektonické řešení a rozmístění připravovaných expozic stejně jako řešení návštěvnického provozu jsou součástí zadání probíhající architektonické soutěže na jejich ztvárnění.*

Další expoziční prostory Národního muzea

Budovy a prostory ve vlastnictví České republiky, s nimiž hospodaří Národní muzeum:

NKP Národní památník Vítkov s hrobem neznámého vojína

Národní muzeum jako správce této památky je vázáno usnesením vlády ČR tento Památník rehabilitovat do roku 2009 v souvislosti s jeho původním účelem. Součástí této rehabilitace je i zbudování expozice s názvem „Křižovatky české a československé státnosti ve 20. století“. Základní myšlenkou záměru expozice je využít vlastní pohnutou historii tohoto objektu a skutečnost, že věrným způsobem odráží vývoj české státnosti v daném období. Expozice je úzce propojena a doplněna s dalším nemuzejním využíváním památníku a s tvorbou tzv. Muzejní míle.



▪ *Splněno. V roce 2009 byl Národní památník otevřen pro veřejnost, v roce 2012 byla otevřena další část expozice s názvem „Laboratoř moci“, věnovaná období zneužití Památníku komunisty. Prostor byl též profilován jako místo výstav věnovaných 20. a 21. století. Památník se též stal místem konání významných státních aktů a místem návštěv významných zahraničních státníků. V současnosti je plnohodnotnou a navštěvovanou součástí NM a s velkým úspěchem se podařila jeho revitalizace. Vzhledem k technickým a provozním překážkám byl přehodnocen projekt „Muzejní míle“ a Památník byl začleněn do projektu „Národní muzeum není jen jedna budova“.*

Vrchotovy Janovice

Zámek ve Vrchotových Janovicích byl již jasně definován jako Centrum pro středoevropské setkávání. Dle tohoto zadání byla uskutečněna rekonstrukce zámku a zámecké zahrady s cílem zvýšit návštěvnickou a komunikační kapacitu tohoto prostoru. V duchu této definice je plánována modernizace stávající expozice jako expozice věnované tomuto tématu a geniu loci tohoto prostoru – odkazu Sidonie Nádherné. V úpravách zámku, zahrady i expozice bude pokračováno i v budoucích letech, dle finančních prostředků, které se podaří uvolnit z vlastních zdrojů či získat v rámci dotací a účelových programů.

▪ *Plněno. Pokračují úpravy zámeckého parku z vlastních zdrojů a z evropských prostředků. Do roku 2018 bude realizována nová expozice na téma „Sidonie Nádherná, žena mezi dvěma dobami, žena mezi dvěma národy“.*

Muzeum české loutky a cirkusu v Prachaticích

V roce 2006 bylo toto muzeum slavnostně otevřeno pro veřejnost a profilováno jako speciální pobočka Národního muzea, která se primárně soustředí na prezentaci fenoménu loutkového divadla, cirkusového a varietního umění, práci s dětmi a obohacování kulturního života v tomto regionu. V tomto duchu bude činnost této expozice dále rozvíjena.

▪ *Plněno. Muzeum se stalo nedílnou součástí kulturního života regionu a jsou v něm systematicky pořádány výstavy a další kulturní akce. Divadelní oddělení vypracuje v roce 2015 dramaturgický plán do roku 2018.*

České muzeum hudby – centrální budova

České muzeum hudby získalo novou budovu v Karmelitské ulici v Praze 1 a v roce 2004 dokončilo její rekonstrukci. Vznikla zde nová expozice sbírky hudebních nástrojů „Člověk – nástroj – hudba“. V současné době je České muzeum hudby zavedeným muzeem s celostátní působností. V následujících letech bude zvyšovat svou návštěvnost a veřejnou známost v souladu se základními tezemi této koncepce o výstavní činnosti, tj. především rozšiřováním stálé expozice o další tematické celky, interaktivní a edukativní prvky a přípravou atraktivních tematických výstav.



- *Rozšíření stálé expozice v centrální budově ČMH o edukativní a interaktivní prvky je rozpracováno a bude realizováno v rámci repase expozice v letech 2016–2017. ČMH vypracuje v roce 2015 záměr nového využívání budovy.*

Národopisné muzeum – Musaion

V roce 2003 Národní muzeum dokončilo rekonstrukci Letohrádku Kinských v Kinského zahradě a v roce 2005 zde otevřelo moderní etnografickou expozici navazující na předchozí slavnou tradici. V následujících letech zde bude Národní muzeum otevírat tento prostor pro nové a moderní trendy v oboru etnografie a folkloristiky, jako jsou národnostní menšiny, městský folklor etc., a to jak formou výstav, tak i dalších doplňkových aktivit.

- *Plněno. V roce 2013 byla otevřena nová expozice „Venkov“, je pořádána celá řada pravidelných tematických akcí. Další rozvoj pedagogické a vzdělávací činnosti je zapotřebí navázat na dosavadní práci. Důležitá součást prezentace současných lidových tradic a živého folkloru. Je zapotřebí více propojit Musaion s aktivitami na Praze 5. Marketing a PR vypracují v roce 2015 koncepci nové propagace a prezentace.*

Náprstkovo muzeum asijských, afrických a amerických kultur

Technicky a stavebně jsou budovy Náprstkova muzea na Betlémském náměstí ve velice nevyhovujícím stavu. Tento stav omezuje další rozvoj této části Národního muzea a limituje jeho kapacitu komunikace s veřejností, a tedy i počet návštěvníků. Cílem Národního muzea je tento stav v několika etapách změnit. V první etapě je nutné přehodnotit využívání jednotlivých prostor budov Náprstkova muzea tak, aby v maximální míře sloužily návštěvníkům a veřejnosti obecně. Souběžně s tímto úkolem je nutné inovovat výstavní politiku této složky Národního muzea a dle výše uvedených zásad se soustředit na nosné výstavní tituly, které zvýší doposavad nedostatečnou návštěvnost tohoto muzea a posílí jeho značku na veřejnosti. V dalších etapách je potom nutné nalézt prostředky na zásadnější rekonstrukci a inovaci těchto prostor a vytvoření nových a moderních expozic místo současných, již velice zastaralých. Následnou etapou bude, patrně v delším časovém horizontu, nalézt pro Náprstkovo muzeum další budovu v Praze, která by umožnila vystavit jeho unikátní sbírky, k čemuž ani po rekonstrukci nebude na Betlémském náměstí dostatečný prostor.

- *Plněno. Je vypracován investiční záměr Revitalizace Náprstkova muzea asijských, afrických a amerických kultur 2016–2023 z 18. 4. 2013, jehož cílem je přeměnit Náprstkovo muzeum na moderní muzejní centrum mimoevropských kultur. Před přípravným obdobím revitalizace objektu byly realizovány dílčí stavební úpravy tak, aby mohl být realizován nový styl výstavní činnosti a vnější komunikace „Okno do světa“, důraz je kladen na mezinárodní výstavní projekty zaměřené na kulturní dědictví mimoevropských kultur. Cílem je nejen upozornit na další objekty po dobu rekonstrukce NM, ale také zviditelnit Náprstkovo muzeum jako součást NM a upoutat pozornost veřejnosti (před rekonstrukcí objektu Náprstkova muzea) na jedinečné muzeum, jehož sbírky jsou svým charakterem a původem v ČR ojedinělé.*
- *Dílčí rekonstrukce objektu NpM:*



- 2012 rekonstrukce výstavních sálů v přízemí objektu čp. 270
 - 2012 rekonstrukce elektrických rozvaděčů
 - 2013 likvidace staré indiánské expozice z roku 1983,
 - 2014 rekonstrukce výstavních sálů pro mezinárodní výstavy ve 2. patře
 - 2014 rekonstrukce střešní krytiny
 - 2014 revitalizace nádvoří, kde vznikl výstavní, společenský a relaxační prostor
- V časovém horizontu 2015–2017 je třeba vyřešit stěhování knižního fondu a podsbírky Náprstkův inventář (viz dále depozitáře), aby prostor mohl být rekonstruován pro edukativní činnosti. Stávající edukativní prostor bude rekonstruován pro kavárenský provoz. V roce 2015 zahájí NpM práce na nové náplni budoucích expozic.

České muzeum hudby – Památník Bedřicha Smetany, Jabkenice

Tento památník prošel celkovou rekonstrukcí, završenou v roce 2003 vytvořením nové expozice. Jeho návštěvnost je však vzhledem k odlehlosti lokality velice nízká. Ve spolupráci s obcí a Středočeským krajem je nutné hledat cesty, jak tento stav zlepšit a zařadit památník mezi turistické cíle regionu.

- Památník navštěvuje ročně na 4000 návštěvníků, ovšem bez většího efektu. Bude redefinována jeho komunikace s návštěvníkem. Je nutno zlepšit fungování a atraktivitu. V roce 2015 ČMH předloží návrh.

České muzeum hudby – Památník Josefa Suka, Křečovice

Vzhledem k velikosti tohoto památníku a odlehlé lokalitě se pro Národní muzeum jeví jako neperspektivní nadále tuto expozici provozovat vlastními silami a je nutné hledat partnera pro další fungování této expozice mezi krajskými či městskými muzei v regionu.

- Památník prošel zásadní obnovou expozice. Dosavadní snahy o získání partnera dosud nebyly úspěšné, protože v době restrikce veřejných prostředků je pro obec i regionální muzea problematické najít odpovídající financování. Trvá snaha převést jeho provoz na některou z regionálních institucí – úkol pro ČMH.

Budovy a prostory Národního muzea ve vlastnictví jiných subjektů, než je Česká republika



Muzeum knihy Žďár nad Sázavou

Expozice Muzea knihy ve Žďáru nad Sázavou byla již velice zastaralá a návštěvníkům nenabízela moderní pohled na danou problematiku. Muzeum knihy sídlilo v pronajatých prostorách, které patří rodině Kinských, a na jejich zámku vyvíjí kulturní aktivitu další soukromý subjekt. Ukázalo se jako nutné zahájit jednání jak s majiteli zámku, tak s dalšími zainteresovanými subjekty a rozhodnout buď o inovaci této expozice a novém systému dalšího fungování a provozu, nebo na provozování tohoto muzea ve Žďáru nad Sázavou rezignovat a hledat pro prezentaci tohoto tématu jinou lokaci.

- *Po zvážení všech okolností bylo Muzeum knihy ve Žďáru nad Sázavou k 31. 10. 2014 po turistické sezoně uzavřeno a k 31. 12. 2014 s koncem platnosti nájemní smlouvy ukončilo Národní muzeum své působení v zámku rodiny Kinských. Učinili jsme tak kvůli nevyhovujícím podmínkám vybavení prostor muzea, jejichž změna k infrastrukturnímu standardu současných muzejních expozic by si vyžádala velkou investici od majitelů objektu. Ta by musela být podmínkou generálního přebudování expozičního obsahu a formy. Stagnující počet návštěvníků odrážel překonanost prezentačních prostředků a postupů, pracovní energie a vynaložené finanční prostředky na výrazné posílení frekvence jednorázových doprovodných aktivit pro návštěvníky, které by vyrovnávaly tento handicap, by byly pro NM neúnosně velké. NM zůstalo vstřícné ke spolupráci s majiteli zámku i s městem, deklarovalo ochotu být odborným partnerem jiným lokálním a regionálním kulturním záměrům. Téma knižní kultury bude předmětem další rozvahy s cílem vytvořit přehled variant jeho expozičního uplatnění: od úzkého pojetí (knihy) k širokému (lidská komunikace en bloc). V roce 2015 byla podepsána smlouva o spolupráci, která otevírá další možnosti aktivit NM v tomto regionu.*
- *Do konce roku 2015 KNM předloží projekt Virtuálního muzea knižní kultury a informací.*

Lapidárium

Lapidárium na pražském Výstavišti je velice kvalitní a nosnou expozicí českého kamenosochařství, bohužel jeho umístění a nejasné nájemní vztahy velice komplikují provoz a zásadním způsobem negativně ovlivňují návštěvnickou kapacitu a vůbec vnímání této expozice ze strany veřejnosti. V roce 2008 dokonce muselo být Lapidárium do odvolání uzavřeno v důsledku havárie na budově a další postup negativním způsobem ovlivňují vztahy mezi hlavním městem Prahou jako majitelem této nemovitosti a soukromou společností, která má areál Výstaviště, včetně objektu Lapidária, v dlouhodobém pronájmu. Je zcela nezbytné tyto komplikované vztahy bezodkladně řešit a v komunikaci s hlavním městem Prahou se pokusit otázku Lapidária koncepčně a trvale vyřešit. V opačném případě hrozí zánik této historické a jedinečné české muzejní expozice.

- *Vzhledem k problémům mezi hlavním městem Prahou a provozovatelem výstaviště se situace Lapidária ještě více zhoršila. V následujících letech je třeba buď radikálně vyřešit situaci na místě, případně zvážit přesunutí Lapidária NM na jiné, více vyhovující místo. Diskutována bude možnost vytvoření nové expozice v prostorách Nákladového nádraží Žižkov.*



České muzeum hudby – Muzeum Antonína Dvořáka, Muzeum Bedřicha Smetany

Vzhledem k dostatečně nevyužívanému návštěvnickému potenciálu obou muzeí umístěných v objektech, které jsou ve vlastnictví hlavního města Prahy, je v současné době nezbytné zaměřit se na jejich celkovou revitalizaci, včetně strategie efektivní komunikace s veřejností, lepší propagace fenoménů skladatelů Antonína Dvořáka a Bedřicha Smetany, zkvalitnění výstavní činnosti a pořádání dalších kulturních akcí zaměřených na odbornou i laickou veřejnost, zvýšení návštěvnosti, zapojení do vzdělávacího systému a profilování obou muzeí na muzea otevřená široké veřejnosti.

- *V roce 2012 byla provedena úspěšná repase stálé expozice Muzea Antonína Dvořáka, připraven je projekt revitalizace zahrady, přiléhající k objektu. Průběžně jsou restaurovány i sochy umístěné v zahradě a průčelí s historickým mřížovím. Muzeum úspěšně realizuje krátkodobé výstavy, doprovodné programy, spolupracuje s institucemi a badateli na mezinárodní úrovni. Rozvíjejí se pořady pro dospělou i dětskou veřejnost. Je třeba se nadále soustředit na lepší komunikaci s veřejností. V roce 2014 proběhla částečná repase expozice Muzea Bedřicha Smetany, včetně zprovoznění interaktivit.*

České muzeum hudby – Památník Antonína Dvořáka, Nelahozeves

Památník umístěný v objektu, který je vlastnictvím rodiny Lobkowitzů, není návštěvnický příliš atraktivní, jeho provoz je z ekonomického hlediska neefektivní. Do budoucna NM neplánuje provoz této expozice ve vlastní provozní režii a zahájí v tomto smyslu jednání jak s majiteli nemovitosti, tak se Středočeským krajem.

- *Každoročně se zde koná hojně navštěvovaná kulturní akce „Dvořákova Nelahozeves“. Objekt však naléhavě vyžaduje rekonstrukci, stejně tak stálá expozice je velmi zastaralá. Objekt je využíván také jako depozitář Muzea A. Dvořáka, vybavení je však nedostatečné a deponované předměty budou po dokončení centrálních depozitářů v Litoměřicích převezeny tam. Úkol trvá. V roce 2016 ukončit vlastní provozování a najít dohodu s majiteli, úkol pro ČMH.*

Památník Františka Palackého a Františka Ladislava Riegra

Vzhledem k historické úloze F. Palackého i F. L. Riegra a jejich významu pro formování společenskovedních oborů v rámci Národního muzea plánuje NM zachování této expozice ve své správě, přestože expozice je umístěna v objektu soukromého vlastníka a NM je zde v roli nájemce.

- *Plněno.*



Památník Jaroslava Ježka (Modrý pokoj)

Vzhledem k historickému významu a zanedbatelným provozním nákladům plánuje NM zachování této expozice ve své správě, přestože expozice je umístěna v objektu soukromého vlastníka a NM je zde v roli nájemce.

- *Spolupráce se soukromým vlastníkem probíhá bez problémů. Návštěvnost je stabilní a v mezích možností uspokojivá.*

Výhledové plány

Z hlediska dlouhodobého expozičního rozvoje plánuje Národní muzeum po rekonstrukci Historické budovy a uvedení Nové budovy do provozu i nadále budovat monotematické expozice ze svých sbírek, hledat pro ně vhodné lokality v návštěvnicky atraktivních místech a snažit se získat potřebné finanční prostředky na jejich vybudování, provoz a personální zabezpečení, jakož i vyhledávat příslušné partnery (Národní památkový ústav, muzea, obce, kraje atd.). Témat se nabízí celá řada ze všech odborů Národního muzea.

Dále je v návaznosti na depozitární rozvoj plánováno rozšíření expozic v centrální budově ČMH.

- *Stav stálých expozic je závislý na prostředích na údržbu. Ty nebyly samostatně rozpočtovány, od roku 2015 mají opět samostatnou položku i v rámci připravované organizační změny a vzniku oddělení hlavního manažera expozic. K roku 2014 se podařila repase Muzea Bedřicha Smetany, která byla nutná, připravuje se repase expozic Českého muzea hudby a Památníku F. Palackého a F. L. Riegra. Došlo k uzavření části stálých expozic Náprstkova muzea, kde musí vzniknout koncept nových stálých expozic.*

Vzhledem k úkolům plynoucím z rekonstrukce Historické budovy a Nové budovy NM si pro léta 2015–2018 klade NM tyto další reálné úkoly a doplňuje je do koncepce:

- Vybudovat Virtuální muzeum knižní kultury a informací
- Obměnit expozici na zámku Vrchotovy Janovice
- Připravit oslavy 200. let založení muzea v roce 2018
- Připravit výstavu ke 100. letům založení Československé republiky
- Vybudovat Památník Jana Palacha ve Všetatech



Sbírky a depozitáře

Práce se sbírkou

V základních úkolech Koncepce Národního muzea pro období 2009–2018 je zdůrazněna nutnost pokračovat v restrukturalizaci rozsáhlé sbírky Národního muzea a nutnost zlepšení stavu její evidence a stanovení metodiky sbírkotvorné aktivity v současnosti tak, aby i pro budoucí generace zachovala kvalitní svědectví o naší době. Dále je logicky zdůrazněna nutnost dořešení otázky depozitárních prostor.

Konstatování těchto potřeb zároveň odhaluje největší problémy sbírky Národního muzea, kterými jsou:

- nepřehlednost struktury sbírky,
- nejasná a nejednotná evidence sbírky,
- neexistující metodika sbírání dokladů současnosti, tj. dokumentace přítomného věku,
- neexistující metodika samotné práce se sbírkou, včetně deakcese, a stále ještě nedostatek vhodných depozitárních prostor,
- neexistující jednotný postup v preventivní konzervaci a ochraně sbírky.

Z výše naznačených úkolů a z konstatování problémů sbírky Národního muzea vyplývá konkrétní postup pro práci se sbírkou Národního muzea v období 2009–2018:

1. Je nutné pokračovat v revizi sbírky Národního muzea, neboť téměř dvě století existence sbírky z ní učinila mnohdy nepřehledný soubor. Získání přehledu je nutným předpokladem pro restrukturalizaci sbírky Národního muzea. V roce 2002 došlo k zapsání sbírky Národního muzea do centrální evidence sbírek. Sbírkou obsahuje nyní 35 podsbírek, přičemž mnoho z nich, především společenskovedních, se s dosavadním sbírkotvorným zaměřením nežádoucím způsobem vzájemně kříží a dochází k multiplicitě. Tento stav, který přesně definuje postupující revize, musí být změněn do nové a jasné struktury sbírky Národního muzea.

- *Revize pokračuje dle plánu, překročeno 50 % z hlediska celku sbírkového fondu. Díky posunu termínů dle aktualizace vyhlášky MK ČR je zde naštěstí i jistá časová rezerva, která však v případě velkých přírodovědeckých sbírek nebude patrně postačovat vzhledem k charakteru sbírky, jejímu rozsahu a kapacitám Národního muzea. V roce 2015 byl připraven nový způsob inventarizace sbírky, zohledňující postup u výrazně rozdílných velikostí jednotlivých fondů formou kategorizace. Jako stálá se jeví potřeba redefinice charakteru části sbírkového fondu – zejména přírodovědeckých sbírek – nutnost této redefinice konstatuje i nová Koncepce sbírkotvorné činnosti NM.*



Dosavadní průběh revizí, stěhování a ukládání sbírek v nových uložistích přinesl nové poznatky o stavu sbírky NM. Na základě těchto poznatků začaly na příkaz generálního ředitele probíhat generální revize podsbírek a fondů, ve kterých byla detekována určitá rizika při jejich správě. Revize a kontroly budou nadále pokračovat, na ně budou navazovat příslušná opatření. Na léta 2015–2020 se bude NM snažit uvést správu své sbírky a evidenci do naprostého souladu s předpisy a metodikami v rámci akce v rámci akce „CONSENSUS – SOULAD“.

2. V rámci fungování centrální evidence sbírek podle zákona č. 122/2000 Sb. již proběhly zásadní zásahy do evidence sbírky Národního muzea. Je třeba sjednotit evidenci sbírkových předmětů, včetně základních postupů při práci s touto evidencí (inventarizace, vyřazování, zápůjčky atd.). Za tímto účelem již bylo v předchozím období založeno oddělení centrální evidence a administrace sbírky a v následujících letech bude dále rozšiřováno.

- *V roce 2015 musí vzniknout nový Režim správy sbírky NM, který prošel poslední úpravou v roce 2011, a aktualizace by měla zhodnotit tuto tříletou praxi. Zároveň se jeví jako stálý hlavní úkol připravit datovou analýzu a připravit jednotný elektronický systém správy sbírky NM.*

3. V rámci zákona č. 499/2004 Sb. je třeba stanovit pravidla pro evidenci archiválií uložených v odděleních mimo Archiv NM souběžně s evidencí sbírek muzejních a vymezit působnost obou zákonů.

- *V každém případě jde o úkol pro další období, bude nutné vyjasnění role Národního archivního dědictví ve vnitřních předpisech NM, významný posun zatím nebyl realizován.*

4. Připravit metodiku sběru dokumentace současnosti, což se týká především společenskovední oblasti Národního muzea. Nejvýrazněji je tento problém viditelný v Oddělení novodobých českých dějin Historického muzea NM, Oddělení dějin tělesné výchovy a sportu Historického muzea NM a dále v Českém muzeu hudby.

- *Částečně a průběžně řešeno v rámci Oddělení novodobých českých dějin. Neřešeno dosud v záležitosti digitálního obsahu a jeho sbírkového (ne)charakteru, zejména s ohledem na absenci vyšší legislativy – toto může průběžně činit problém zejména u novodobých fondů v oblasti hudby, multimédií, divadla, etnografie atd. Úkol pro další období.*

- *Do konce roku 2016 HM ve spolupráci s dalšími odbory předloží návrh metodiky.*

5. Sbírka Národního muzea představuje, po téměř dvou staletích přijímání předmětů do sbírky, obrovský soubor předmětů, z nichž mnohé nevykazují charakter sbírkového předmětu. V rámci revize sbírky musí být stanovena metodika a postup deakcese, tj. očištění sbírky od předmětů, které do sbírky Národního muzea nepatří. Zároveň musejí



být jasně stanoveny podmínky přijímání předmětů do sbírky, a to i předmětů přijímaných bezúplatně, aby nedocházelo k dalšímu zahlcování sbírky předměty nesbírkového charakteru.

▪ *Průběžně plněno. Zásadní bude postup v oblasti přírodovědeckých sbírek a jejich deakcese ze sbírky při zachování role těchto předmětů i nadále v oblasti výzkumu a studia. V roce 2016 SVN vypracuje návrh směrnice.*

6. S péčí o sbírku přímo souvisí otázka preventivní konzervace a ochrany sbírkových předmětů a otázka jejich restaurování. Tato problematika nebyla před vznikem této koncepce v největším českém muzeu na centrální úrovni řešena. Jevilo se proto nutné centrální přístup zavést a připravit finanční i organizační podmínky pro zajištění preventivní konzervace a ochrany sbírkových předmětů a jejich restaurování. V časovém rámci daném touto koncepcí je cílem založení centrálního pracoviště preventivní konzervace a restaurování v gesci náměstka pro centrální sbírkotvornou a výstavní činnost, které bude zajišťovat ochranu a restaurování sbírky muzea jako jednoho celku a bude personálně i materiálně kvalitně vybaveno.

▪ *Na úrovni SVN vzniklo centrální metodické pracoviště SVN 1, které navíc získalo projekt NAKI na tuto činnost. Toto pracoviště plní zásadní roli v oblasti metodiky, nikoliv přímé organizace. Centrální přístup k restaurování byl doposud realizován v HM a ČMH. Vzhledem k charakteru práce se sbírkou se jeví jako ideální cesta částečné centralizace těchto aktivit na úrovni jednotlivých odborů a propojení s rolí hlavního kurátora. Do konce roku 2017 bude vypracována koncepce – úkol pro SVN.*

7. Systematizovat elektronickou evidenci sbírky a umožnit její automatizované zpracování. Sjednotit/harmonizovat záznamy v elektronické podobě do větších databázových celků, pokud možno v jednotném prostředí systému pro správu a evidenci sbírkových předmětů. Nastavit procesy pro evidenci sbírky v elektronické podobě, včetně všech procesů a funkcionalit, které by tento systém měl spravovat v souladu s předchozími body – uložení (depozitář), konzervace, restaurování, výpůjčky, sledování cesty objektu, napojení na CES, napojení na externí databáze v rámci spolupráce s ostatními institucemi v ČR či zahraničí.

▪ *Jedná se o klíčový úkol s mnoha problémy jak uvnitř NM, tak z hlediska centrálního přístupu státu. Je přitom nutné řešení koordinovat s postupem zřizovatele a zároveň uvnitř muzea realizovat dostatečně pečlivě případnou zadávací dokumentaci na podobný centrální elektronický evidenční systém – úkol pro SVN v roce 2016.*

8. S přechodem na elektronickou evidenci a v souvislosti s evidencí a revizí sbírky koordinovat proces digitalizace sbírky v rámci oddělení pro správu digitálního obsahu a nových médií napříč celým NM. To umožní vytvoření komplexního záznamu



evidovaného předmětu včetně jeho digitální dokumentace společně v jednom evidenčním systému. Digitalizaci je nutné provádět konstantně v návaznosti na stav, prioritu, unikátnost a aktuální situaci v daném fondu (výstavy, výpůjčky, restaurování a konzervace, transport či dlouhodobé uložení fondu). Vybudovat specializované pracoviště na digitalizaci zvuku. Digitalizované sbírky zpřístupnit a prezentovat v nejširší možné míře (nm.cz, esbirky.cz)

- *Průběžně plněno, vzniklo oddělení SVN 6 – správa digitálního obsahu, které postupně plní dané role.*

Depozitáře

Sbírka Národního muzea jako celek v současnosti obsahuje zhruba 20 milionů sbírkových předmětů dokumentujících všechny obory lidské činnosti i vývoje přírody. Jedná se o největší muzejní sbírku České republiky a svým rozsahem a kompletností se řadí mezi unikátní sbírky světového významu. Vedle předmětů zapsaných do Centrální evidence sbírek podle zákona č. 122/2000 Sb. Národní muzeum spravuje též rozsáhlý knižní fond čítající více než 3 miliony knih, dále potom velký soubor zámeckých knihoven, který je evidován jako Kulturní památka ČR, a početné archivní fondy a sbírky. Péče o sbírku takového rozsahu, včetně jejího kvalitního uložení, zpracovávání a naplňování zákonných ustanovení, je proto velice náročnou a též nákladnou činností. V současné době je tento náročný úkol umocněn rekonstrukcí Historické budovy Národního muzea, která si do roku 2011 vyžádala vystěhování veškerých depozitářů z Historické budovy, přípravu a dovybavení depozitářů nových a všechny další úkony, které s tak zásadním stěhováním sbírky Národního muzea souvisejí. Vzhledem k tomu, že se řádově jedná o miliony sbírkových předmětů různých druhů, a tedy rozdílných požadavků na transport, uložení, bezpečnost atd., šlo bezesporu o největší a nejnáročnější logistickou akci v dějinách českého muzejnictví.

V minulých letech se Národnímu muzeu s podporou Ministerstva kultury ČR podařilo zásadním způsobem zlepšit stav uložení sbírky instituce a byly vybudovány dva základní depozitární komplexy v Horních Počernicích a v Terezíně, které jsou v současné době základními depozitárními úložišti instituce, a na této skutečnosti jsou potom stavěny i další koncepční kroky v této oblasti. Národní muzeum dále vedlo jednání o získání nemovitostí v Litoměřicích z majetku Armády ČR, které by do budoucnosti sloužily jako depozitáře ČMH v logistickém napojení na tereziánský areál.

- *Objekt v Litoměřicích se podařilo získat, byl vypracován uživatelský a investiční záměr, projekt rekonstrukce, pracuje se na zadávací dokumentaci pro výběr zhotovitele stavby. Byl vypracován záměr dostavby objektu o prostory zajišťující komplexní ošetření papírových sbírek. Stavební část rekonstrukce se předpokládá v letech 2016–2018.*



Depozitáře v Terezíně

Depozitáře v Terezíně se skládají ze dvou bývalých kasárenských budov, které Národní muzeum získalo v 90. letech od resortu obrany. Koncem 90. let byla dokončena generální rekonstrukce jednoho objektu a v současnosti slouží k uložení sbírek oddělení Historického muzea. Rekonstrukce druhého kasárenského objektu proběhla do roku 2010 a objekt slouží k uložení zbylých sbírek Historického muzea a těch fondů Knihovny Národního muzea, které nemusejí být uloženy v bezprostřední blízkosti výpůjčního protokolu. V objektu též bylo vybudováno restaurátorské a diagnostické zázemí depozitářů a digitalizační pracoviště. Dokončením této etapy byly uspokojeny depozitární potřeby jak Historického muzea, tak Knihovny Národního muzea.

- *Převzetím sbírky Muzea dělnického hnutí se zaplnila depozitární rezerva Historického muzea, obdobná situace hrozí i Knihovně Národního muzea.*
- *Do konce roku 2018 bude vypracován nový dlouhodobý plán řešení depozitárních prostor NM do roku 2050, který bude postaven na těchto základních východiscích:*
 - *Maximální využití volných prostor v UDT I i II, včetně půd a nádvoří.*
 - *Využití pozemků pro dostavbu depozitářů v Litoměřicích.*
 - *Využití pozemků pro dostavbu depozitářů v areálu Horní Počernice, viz níže.*
 - *Případné hledání volného pozemku pro novostavbu depozitáře ve městě Terezín.*

Depozitáře v Horních Počernicích

Začátkem nového tisíciletí byl v areálu bývalého zimoviště Státních cirkusů a varieté vybudován velký depozitární komplex sloužící k uložení sbírek Přírodovědeckého muzea. Součástí komplexu jsou i prostory pro jednotlivá pracoviště tohoto odboru Národního muzea. Od uvedení komplexu do provozu se sem z Historické budovy přemístily sbírkové předměty, zde se očistily a definitivně uložily. Současné prostory jsou po dovybavení dostatečné pro sbírky Přírodovědeckého muzea.

Vzhledem k tomu, že se v Horních Počernicích nacházejí další volné plochy pro výstavbu depozitářů, plánuje Národní muzeum rozšíření tohoto depozitárního komplexu o další prostory, které by v delším časovém horizontu řešily uložení sbírek především Náprstkova muzea a Českého muzea hudby, případně Knihovny Národního muzea. Naplňování tohoto strategického cíle již začalo vybudováním nového depozitáře pro uložení části sbírek Náprstkova muzea a vybudováním vědecko-muzejního centra v rámci projektu Barrande podpořeného prostředky z EU.

V souladu s tímto strategickým cílem Národní muzeum již nyní pracuje na vytvoření investičního záměru dostavby depozitářů, který bude následně předložen Ministerstvu kultury ČR. Dostavbou tohoto depozitárního komplexu do roku 2020 by byly vyřešeny základní depozitární potřeby muzea na cca 30 let dopředu, završila by se náprava tragické situace uložení sbírky, která byla způsobena desetiletími nezájmu ze strany státu před rokem 1989,



uvolnily by se prostory v centru Prahy (především NpM) pro výstavní a další kulturní aktivity. Z tohoto hlediska si tento úkol stanovuje Národní muzeum jako základní koncepční cíl v oblasti depozitárního rozvoje.

▪ *Otázka depozitářů ČMH byla dořešena získáním objektů v Litoměřicích. Součástí Investičního záměru revitalizace NpM je stavba nového centrálního depozitáře NpM v Horních Počernicích v časovém horizontu od studie proveditelnosti po stěhování a uložení sbírek 2015–2021. Investiční záměr byl MK ČR již předložen. Ze strany MK ČR je plánováno zařadit tuto akci do nového programu péče o kulturní dědictví, který by měl začít fungovat od roku 2017. Do roku 2017 též bude zpracován generel dalšího využití areálu v Horních Počernicích a bude využit pro dlouhodobý plán řešení depozitárních potřeb NM, jak je uvedeno výše.*

Depozitáře v Liběchově

Depozitáře v Liběchově Národní muzeum budovalo několik desetiletí pro potřeby Náprstkova muzea. Od počátku 90. let pak liběchovský areál čelil restitučnímu nároku, v němž Národní muzeum ztratilo zámek. Během dalších náročných právních jednání se podařilo s restituenty dohodnout zachování části původních depozitárních prostor ve vlastnictví České republiky. S těmito prostory hospodaří Národní muzeum. V horizontu let 2010–2012 pak NM usilovalo o modernizaci těchto prostor z vlastních zdrojů muzea, aby nadále mohly sloužit jako depozitáře NM.

▪ *Stále zůstávají nedořešeny majetkové vztahy. Depozitáře v Liběchově – sladovna – slouží k uložení části knižního fondu knihovny Náprstkova muzea, části podsbírky Náprstkův inventář, objekt pivovaru slouží nyní jako skladové prostory NM. Rozumné se jeví resignovat na rekonstrukci na depozitáře a ponechat jako skladové prostory, nerekonstruovat a nerozšiřovat jako depozitární prostory, soustředit se na výstavbu nového objektu v Horních Počernicích.*

▪ *Aktuálně byly provedeny dílčí úpravy v depozitáři mimoevropské etnografie NpM na Betlémském náměstí, africký fond byl přestěhován na zámek Zbraslav. V časovém úseku 2015–2017 bude nutno provést stěhování knižního fondu v NpM na Betlémském náměstí, provést dílčí stavební úpravy, vybavit novým mobiliářem tak, aby byl rozšířen prostor pro uložení knih, dovybavit depozitář mimoevropské etnografie novým úložným systémem.*

Depozitáře Knihovny Národního muzea v Praze

Značnou část fondů Knihovny Národního muzea je nutno zachovat poblíž výpůjčního protokolu a studovny v Historické budově Národního muzea, aby knihovna mohla plnit svou funkci veřejné knihovny. K tomuto účelu sloužil centrální depozitář knihovny v Historické budově, který bude zachován ke stejnému účelu i po rekonstrukci Historické budovy. Jako dočasné úložiště pro knihy z centrálního depozitáře během rekonstrukce slouží prostor na zámku Zbraslav, který opouští Národní galerie v Praze.



Dalším prostorem je potom tzv. depozitář „Metro“, tedy podzemní prostor, který si NM pronajímá od Dopravního podniku hl. m. Prahy, a. s., v prostorách stanice metra Muzeum. Tento prostor není dlouhodobě vhodný pro ukládání fondů, pro něž bude nalezeno jiné umístění. Posledním bodem k dalšímu řešení pak zůstávají depozitáře oddělení časopisů KNM, které se momentálně nacházejí v sídle tohoto oddělení v tzv. Místodržitelském letohrádku ve Stromovce. Otázka tohoto oddělení bude do budoucnosti řešena v souvislosti se strategickým rozhodnutím o využití tohoto objektu jako celku.

- *Bude řešeno v dlouhodobém plánu depozitárních potřeb.*

Depozitář entomologického oddělení Přírodovědeckého muzea

Depozitář a pracovny entomologického oddělení se nacházely v Kunratickém záměčku, odkud se dle plánu přestěhovaly do areálu v Horních Počernicích, kde bude jejich trvalá lokace. Záměček je ve velice špatném technickém a stavebním stavu a po vystěhování sbírek a pracoven bude nutné v součinnosti se zřizovatelem učinit strategické rozhodnutí o jeho budoucnosti, tj. nalézt potřebné prostředky na jeho celkovou rekonstrukci a případné veřejné využití, či rezignovat na jeho další využívání Národním muzeem.

- *Splněno. Depozitář v roce 2013 vyklizen, v roce 2014 probíhalo ukládání sbírek do vyhovujících prostor, v roce 2015 ukončeno.*

Součástí řešení otázky všech depozitářů NM bude logistické řešení systému dopravy sbírkových předmětů a pracovníků mezi jednotlivými objekty muzea.

Vědecká činnost a výzkum

Vědecká a výzkumná práce je základním východiskem muzejní činnosti od samého vzniku Národního muzea. Staví na jeho sbírkovém fondu, pramenně základně široké škály vědeckých oborů, a svými výsledky se ke sbírkám též vrací zpět, aby tak rozvíjela hmotné kulturní a přírodní dědictví domácí, evropské i světové. V současné úzké a hluboké specializaci vědních odvětví se těší mimořádnému postavení polytematické instituce, jež má významnou výhodu v možnosti těsné a soustavné interdisciplinární spolupráce. Toto vědecké sepětí bylo konečně v minulosti ztělesněno i tím, že Historická budova Národního muzea dočasně hostila Českou akademii pro vědy, slovesnost a umění.

Vědecká a výzkumná práce Národního muzea se výrazně promítá také v jeho ediční a výstavní činnosti, v šíření vědeckých poznatků získaných vlastním výzkumem i vytvořených jinde na akademické půdě a jejich zpřístupnění adekvátními formami nejširší zainteresované veřejnosti.



▪ Popularizace vědeckých výsledků NM ve vztahu k široké veřejnosti byla stanovena za jeden z hlavních cílů činnosti této instituce v roce 2014. Vědecké výsledky jsou popularizovány prostřednictvím celé řady výstupů populárně-vědeckých projektů NM (OPVK, EU, NAKI). NM zveřejňuje a zpřístupňuje poznatky základního výzkumu svých pracovníků široké veřejnosti např. na zpravodajském portálu Muzeum 3000 v sekci „Věda“. NM pořádá také přednášky svých pracovníků určené pro zájemce z řad veřejnosti.

Tyto aspekty je v současné době zapotřebí zakotvit v obecném povědomí a artikulovat také v rámci příprav reformy výzkumu, vývoje a inovací uváděné nyní v ČR do života.

▪ V roce 2013 byla schválena usnesením vlády ČR „Metodika hodnocení výsledků výzkumných organizací a hodnocení výsledků ukončených programů“ (platná pro léta 2013–2015), jejíž požadavky byly implementovány do vědecké práce a jejích výstupů. V roce 2014 se NM zapojilo spolu s ostatními domácími vědeckými a akademickými pracovišti do přípravného procesu v rámci projektu IPN Metodika, na jehož konci vznikne nová metodika hodnocení vědy a výzkumu (s prvním využitím výsledků a poznatků z hodnocení je počítáno v letech 2019–2020).

Poté, co byl v minulých letech stanoven systém vnitřního hodnocení vědy v NM, proběhly první mimořádné evaluace a byly ve dvou kolech uděleny první interní granty, základní cíle rozvoje vědy v NM jsou:

1. Zakotvit výsledky mimořádných evaluací vědeckých pracovníků v systemizaci a vyjádřit je formou odpovídajících kvalifikačních tříd.

▪ V roce 2009 byly realizovány výsledky evaluací vědeckých pracovníků, které proběhly roku 2008. 20 vědeckých pracovníků, kteří splnili stanovené předpoklady, bylo převedeno do vyšších kvalifikačních tříd.

2. Navázat poté pravidelnými periodickými evaluacemi vědeckých pracovníků podle platné koncepce vědecko-výzkumné činnosti NM.

▪ V roce 2015 probíhá celková analýza vědecko-výzkumné činnosti NM, která má za úkol pohled nejen na jednotlivé složky a oddělení, ale také na jednotlivé pracovníky. Na základě této analýzy bude připravena nová Koncepce VaV činnosti NM, včetně postupu pravidelné evaluace.

3. Stanovit systém a kritéria evaluací odborných pracovníků kvalifikačních tříd 11–13.

▪ Zatím nebylo stanoveno, bude součástí propojení s Koncepcí VaV NM, která bude vydána v roce 2015.

4. Rozvíjet dále systém podpory interních a mezioborových vědeckých úkolů, především s přihlédnutím k juniorským projektům.

▪ V letech 2009–2014 udělilo Národní muzeum celkem 29 interních vědeckých grantů, jejichž cílem byla podpora základního výzkumu souvisejícího se sbírkovým fondem NM a jeho publikováním (s prioritou uchazečů do 35 let). V roce 2014 byla kromě soutěže na interní vědecké projekty na léta 2015–2016 vypsána nově také soutěž na interní



mezioborové projekty, jejímž cílem je podpora mezioborových projektů (vzdělávacích, výzkumných) a mezioborové spolupráce mezi jednotlivými odbornými složkami NM v rámci DKRVO. Interní mezioborové projekty by měly vést mj. k popularizaci výsledků základního a aplikovaného výzkumu.

5. Podporovat vědeckou činnost v rámci průřezových výzkumných úkolů NM s využitím kritérií pro hodnocení vědecké činnosti proponovaných Radou vlády pro výzkum a vývoj.

▪ *V roce 2009 bylo Národní muzeum oficiálně zařazeno mezi výzkumné organizace ČR. Značně rozsáhlá a diverzifikovaná vědecká činnost NM byla do roku 2011 z výrazné části realizována prostřednictvím dvou stěžejních výzkumných záměrů – „Osobnosti české vědy a kultury“ (humanitní obory NM) a „Vědecké zhodnocení a rozšiřování přírodovědeckého fondu NM“ (Přírodovědecké muzeum NM). Dále se jednalo o programové projekty NM podporované MK ČR. Od roku 2012 představuje základní položku rozpočtu vědecko-výzkumné činnosti NM institucionální podpora financování dlouhodobého koncepčního rozvoje výzkumné organizace NM (DKRVO).*

▪ *Národní muzeum dosahuje průběžného zvyšujícího se počtu bodů přidělených v Rejstříku informací o výsledcích VaV (RIV) na základě hodnocení výsledků výzkumných organizací (celkový počet bodů stoupl z hodnoty 3557,285 bodu v roce 2009 na 12 265,549 bodu v roce 2013). Vyrůstajícímu počtu bodů přidělených za výsledky v oblasti vědy a výzkumu odpovídá rostoucí institucionální podpora DKRVO určená pro výzkumnou činnost. V roce 2014 řeší v rámci DKRVO pracovníci jednotlivých odborných složek NM celkem 50 výzkumných cílů.*

▪ *V současné době jsou připravovány podklady pro Koncepti VaV Národního muzea 2015–2020, která nahradí Koncepti výzkumu a vývoje v NM do roku 2014.*

6. Podporovat vědeckou činnost v rámci programů NAKI, GA ČR a TA ČR a HORIZON 2020.

▪ *Národní muzeum se podílí na široké škále projektů financovaných v rámci účelové podpory. Jedná se především o projekty základního výzkumu GA ČR (v současné době se jedná o 5 projektů řešených v pozici hlavního řešitele a 2 projekty v pozici spoluřešitele) a projekty aplikovaného výzkumu NAKI (od roku 2012 řeší NM 5 projektů v pozici hlavního řešitele a 1 projekt v pozici spoluřešitele). V roce 2015 podalo NM celkem 18 projektů NAKI do dalšího období. Dále se jedná o mezinárodní vědecké projekty (celoevropská konsorcia, bilaterální programy na evropské úrovni) s širokou škálou poskytovatelů. V roce 2009 byla zahájena ve spolupráci s domácími a zahraničními partnery první výkopová sezona Archeologické expozice ve Wad Ben Naga, která probíhá do současnosti, a připravuje se práce na lokalitě v Alžírsku.*

7. Podporovat zapojení vědeckých a odborných pracovníků NM do výzkumných týmů vysokých škol, akademických pracovišť a do mezinárodních výzkumných programů.

▪ *Vědečtí a odborní pracovníci NM se v průběhu sledovaného období spolupodílejí na evropských výzkumných projektech (mezinárodní konsorcia) rozvíjejících mezinárodní spolupráci NM na poli vědy a výzkumu a zapojují se do práce na široké škále akademických pracovišť a vysokých škol.*



8. Podle finančních možností NM zajistit přístup k hlavním mezinárodním vědeckým databázím dle vědeckých oborů NM.
 - *Pracovníci NM mají v současné době zajištěn přístup do mezinárodních vědeckých databází WOS, JSTORE, EBSCO.*
9. Cíleně se snažit o účast Národního muzea při výuce muzeologie a souvisejících oborů na českých vysokých školách.
 - *Pracovníci NM se podílejí svojí pedagogickou a přednáškovou činností na výuce na českých vysokých školách, vyšších odborných školách a v dalších odborných institucích. Součástí působení na zmíněných ústavech je mj. vedení absolventských, diplomových prací. V roce 2015 dojde k rozšíření této aktivity v rámci profilového výběrového semináře Muzejnictví I., II. na FF UK v Praze.*
10. Věnovat se cíleně muzeologii a jejímu studiu.
 - *Národní muzeum se muzeologii a jejímu studiu koordinovaně nevěnuje. Pro další postup je nutné přehodnocení této teze, dynamická situace v oblasti kulturního dědictví, muzeí a galerií nás nutí k jasnější definici role NM.*

Závěr:

Rozvoj VaV musí být organizačně a koncepčně postaven na třech pilířích: Hodnocení VaV 2015, přípravě Koncepce VaV v roce 2015 a definování nového vědeckého tajemníka. To vše je již nyní spojeno se jmenováním nové Vědecké rady NM.

Ediční činnost

Národní muzeum zajišťuje publikaci výsledků vlastního vědeckého výzkumu, případně výsledků výzkumu třetích osob či institucí, vycházejícího ze sbírkového fondu, vlastní ediční činností. Od roku 2006 vydává speciální monografickou pramennou řadu Editio Monographica Musei Nationalis Pragae. Pro obory v muzeu zastoupené vydává specializované časopisy, včetně nejstaršího českého vědeckého periodika, Časopisu Národního muzea, jehož první číslo se datuje rokem 1827.

- *Od roku 2009 NM pokračuje ve standardní ediční činnosti. Od roku 2009 až dosud vydalo 84 neperiodických vědeckých publikací, pokračuje v pravidelném vydávání vědeckých časopisů a od roku 2009 začalo vydávat časopis Musicalia (celkem NM vydává 12 titulů). Vydává také 5 edičních řad (Editio Monographica Musei Nationalis Pragae – EMMNP, Fontes Archaeologici Pragenses, Chaurova sbírka, České názvy živočichů a Collectio Numismatica Musei Nationalis). Vybrané tituly NM vydává též v koediciích s renomovanými nakladatelskými partnery. Od roku 2014 se NM vrátilo rovněž k vydávání doprovodných publikací k výstavám (průvodce výstavou, katalog). V roce 2010 vyšla nová Směrnice GŘ č. 7/2010 „Ediční činnost Národního muzea“,*



v roce 2015 byl vydán nový Ediční řád NM, který zohledňuje současné podmínky pro vydávání periodických i neperiodických publikací. Cílem do budoucna je zkvalitnění přípravy těchto publikací. V roce 2015 vzniklo v rámci SVN oddělení SVN 4 – Ediční oddělení, které by se mělo stát organizační centrálou pro ediční činnost NM.

V letech 2008–2009 byly restrukturalizovány redakční rady časopisů a posíleny renomovanými externími domácími a zahraničními odborníky a časopisy byly zařazeny do soupisu recenzovaných periodik. Část periodik byla zařazena do mezinárodních databází SCOPUS, ERIH a WOS. Byly nově zhodnoceny náklady a cirkulace časopisů, aby odpovídaly potřebám a možnostem NM.

Byla uzavřena licenční smlouva s mezinárodní vědeckou databází EBSCO, aby výsledky vědecké práce NM byly aktuálně a efektivně zpřístupněny světové badatelské veřejnosti.

- Od roku 2009 se vědeckým redaktorům podařilo umístit některá periodika do prestižních databází. Do databáze ERIH jsou v současné době zařazeny: Časopis Národního muzea. Řada historická, Sborník Národního muzea v Praze, řada A – Historie a Annals of the Náprstek Museum (od roku 2010), Muzeum: Muzejní a vlastivědná práce (2015). Pro zbývající časopisy s humanitním zaměřením (Musicalia, Numismatické listy) bylo v tomto roce požádáno o zařazení do rozšířené databáze ERIH PLUS. Do nejprestižnější vědecké databáze WOS byl zahrnut časopis Acta Entomologica Musei Nationalis Pragae, v databázi SCOPUS je umístěn Sborník Národního muzea v Praze, řada B – Přírodní vědy (od roku 2010) a Bulletin mineralogicko-petrologického oddělení, na jehož vydávání se NM podílí. Časopisy Acta Entomologica Musei Nationalis Pragae a Sborník Národního muzea v Praze, řada B – Přírodní vědy jsou od roku 2013 zahrnuty do systému přidělování DOI čísel. Všechny časopisy (kromě těch, které jsou v databázi WOS, ERIH a SCOPUS) jsou zařazeny do Seznamu recenzovaných neimpaktovaných časopisů a také do mezinárodní databáze EBSCO. Některá periodika figurují též v oborových databázích, jako jsou BioLib, BioSciences Information Service of Biological Abstracts, Entomology Abstracts, Zoological Record and Scientific Citation Index Expanded, RILM Abstracts of Music and Literature aj.

Dalšími cíli Národního muzea v této oblasti jsou:

1. Pokračovat ve vydávání monografické řady EMMNP při uplatnění přísných kritérií vědecké práce.
 - Dosud vyšlo 21 publikací v rámci edice, další jsou připravovány do tisku. Dle potřeby a možností zvažovat zakládání dalších životaschopných edičních řad.
2. Na základě vydaného prvního ročníku doplnit nově založený titul Musicalia (ČMH) do soupisu recenzovaných periodik.
 - Splněno.



3. Soustavně zhodnocovat jednotlivá periodika tak, aby svou kvalitou odpovídala světovým měřítkům daných oborů.
 - *Kvalita a mezinárodní úroveň periodik NM je průběžně testována a následně zvyšována snahou o plnění parametrů při vstupu do prestižních databází.*
4. Usilovat o publikace mezinárodní úrovně.
 - *Do časopisů NM přispívají domácí i zahraniční renomovaní odborníci. NM usiluje o zařazení časopisů do prestižních databází (viz body 3 a 5). Všechny publikace NM splňují mezinárodní standardy pro periodické i neperiodické vědecké publikace.*
5. Vytvořit všechny technické předpoklady (anglická abstrakta, odpovídající přístup k plnotextovým verzím apod.) pro plnohodnotné uplatnění a využití databáze EBSCO.
 - *Některé parametry jsou testovány a upravovány s ohledem na pravidla pro vykazování publikací v databázi RIV (např. anglická abstrakta). Většina časopisů zveřejňuje plné texty na stránkách www.nm.cz. Všechny časopisy (kromě těch, které jsou v databázi WOS a SCOPUS) jsou zařazeny do Seznamu recenzovaných neimpaktovaných časopisů a také do mezinárodní databáze EBSCO.*
6. Ofenzivně vyhledávat kvalitní příspěvky domácích a zahraničních autorů.
 - *Průběžně plněno.*
7. Usilovat o udělení Impact faktoru těm časopisům, kde je takové zařazení relevantní.
 - *Impact faktor byl přidělen časopisu *Acta Entomologica Musei Nationalis Pragae* (do databáze Web of Science zařazen v roce 2012).*
8. Usilovat o zařazení periodik humanitních oborů NM do databáze ERIH.
 - *Do databáze ERIH jsou v současné době zařazeny: Časopis Národního muzea. Řada historická, Sborník Národního muzea v Praze, řada A – Historie a Annals of the Náprstek Museum, Muzeum. Muzejní a vlastivědná práce. U zbývajících časopisů s humanitním zaměřením bylo v tomto roce požádáno o zařazení do rozšířené databáze ERIH PLUS.*

Závěr:

K 1. 2. 2015 vzniklo samostatné ediční oddělení, které se stává organizační platformou pro naplňování těchto úkolů.

Vnější vztahy a marketing

Komunikace s veřejností je pro každou muzejní instituci velice důležitým úkolem. Bez navázání této komunikace, bez jasného a přehledného informování, lákání návštěvníka do svých prostor, výstav a permanentního seznamování se svou činností nemůže žádné muzeum zcela naplňovat



své základní poslání, tedy v co největším rozsahu sloužit veřejnosti. Pro Národní muzeum, které je vnímáno též jako vědecká, kulturní a veřejná instituce, to platí obzvláště, nehledě na skutečnost, že instituce, která nemá vybudované dobré jméno vůči veřejnosti, snižuje své šance získat sponzorské a jiné prostředky na svůj rozvoj ze soukromých zdrojů. Základním cílem Národního muzea v této oblasti je tedy posilovat na veřejnosti své dobré jméno a profilovat se jako muzeum moderního typu při zachování všech pozitivních tradic, jejichž je nositelem, a jako instituce důvěryhodná a všestranně prospěšná. Za tímto účelem je nutné držet především jednotnou propagační linku muzea, při respektování jeho veliké rozmanitosti, pestrosti oborů, tradice, ovšem s jasným definováním Národního muzea jako instituce moderního typu s velikým kulturním i společenským významem pro současnou i budoucí společnost, a to v celé její šíři.

Dalším trvalým úkolem je budování dobrého mediálního obrazu Národního muzea jako celku, opět ovšem při zachování specifik jednotlivých jeho součástí. Aktivní a pozitivní komunikace s médii, nabízení zajímavých a veřejně prospěšných témat, kterými instituce disponuje.

- *Plněno. Zcela v souladu s koncepcí rozvoje NM oddělení vnějších vztahů průběžně pracuje na naplňování svého úkolu a s ním spojených cílů – budovat dobrý mediální obraz Národního muzea. Každému výstavnímu projektu je zajištěna medializace; je intenzivně komunikován za využití všech dostupných kanálů a nástrojů – media relations, webové stránky, sociální sítě, externí kulturní portály atd. Stejná pozornost je věnována i dalším, nevýstavním aktivitám a zajímavým tématům, které mohou podpořit dobrý obraz instituce. Z tohoto důvodu je neustále rozvíjena aktivní spolupráce s novináři. Pro zlepšení propagace směrem k zahraničním návštěvníkům byla realizována na anglické verzi webových stránek muzea speciální sekce pro novináře. Taktéž byla provedena rešerše zahraničních internetových turistických portálů a průběžně je navazována spolupráce. Veškeré aktivity oddělení vnějších vztahů směřují k tomu, aby se Národní muzeum profilelo jako tradiční instituce, disponující platnými hodnotami, avšak využívající moderní nástroje komunikace reflektující i současná aktuální témata.*

- *Za účelem udržení jednotné propagační linky muzea byla v roce 2011 spuštěna kampaň „Národní muzeum není jen jedna budova“, která jako stěžejní marketingový projekt dává tvář grafickým výstupům směrem k veřejnosti, které se týkají komunikace obecné či komunikace jednotlivých objektů. Pod grafikou kampaně jsou sjednoceny všechny informační tiskoviny vztahující se k objektům a stálým expozicím – tedy dlouhotrvající charakter informací, dále pak na tento styl navazuje orientační systém po objektech určený návštěvníkům, elektronické dokumenty, inzerce apod.*

- *Dále byl pod hlavičkou kampaně „Národní muzeum není jen jedna budova“ úspěšně spuštěn věrnostní program „Objevujte a sbírejte“, který je sestaven pro motivování návštěvníků k opakovaným návštěvám formou výhod a bonusů.*

- *Propagační linka vztahující se k výstavám se postupně také sjednocuje, a to jednak prostřednictvím nové strategie výstav jako výstavních cyklů, které vždy propojuje vizuální sjednocující prvek, jednak koncepcí grafiky, pro kterou jsou využívány stěžejní TOP exponáty*



dané výstavy. Vizuálnímu propojení také velice pomohlo zaměstnání grafičky na plný úvazek, která dává grafice jistý „rukopis“.

Obchodní politika

V době vzniku této koncepce se Národní muzeum nacházelo ve zcela zlomovém okamžiku vytváření nové obchodní politiky, která má za cíl zlepšit jeho příjmy, a tak i celkovou ekonomickou situaci muzea, přispět ke zlepšování platových podmínek instituce, posílit rozvoj výzkumu a umožnit realizaci dalších velkých výstavních a kulturních projektů. Národní muzeum má i v této oblasti ambici stát se moderní institucí světových parametrů a dle vzoru velkých zahraničních muzeí zvýšit tímto způsobem svou ekonomickou soběstačnost, pochopitelně v rámci v současnosti platné, bohužel však mnohdy nevyhovující legislativy.

Prvním nezbytným krokem je obchodní politiku centralizovat pod jedno strategické vedení, ovšem s přihlédnutím ke specifikům jednotlivých objektů muzea. V souvislosti s přidělením Nové budovy se v této oblasti otevírají zcela nové možnosti budoucího rozvoje a prosperity, kterou stav a architektonická struktura budovy staré jednoduše neumožňovaly. Za tímto účelem také vzniklo samostatné obchodní oddělení, v jehož zodpovědnosti bude novou obchodní politiku NM nastartovat a uvést v život. Obchodní politika se pro následující období zaměří na tyto stěžejní oblasti:

1. Rozvoj prodeje suvenýrů a dalších upomínkových předmětů souvisejících s návštěvou NM, ale i Prahy a České republiky obecně. V poslední době se ukazuje, že pro mnoho světových muzeí je tento doplňkový prodej suvenýrů vítaným a lukrativním zdrojem příjmů. Rozvoj jednotlivých provozů bude záležet na možnostech jednotlivých objektů, ale také na jejich obecné návštěvnosti, obchodní politika tedy musí být velice úzce propojena s celkovou marketingovou strategií instituce. Sortiment se bude dělit na celomuzejní a specifický pro jednotlivé objekty NM.
 - *Do roku 2011 byl prodej propagačních předmětů rozvíjen, a to zejména v Historické budově Národního muzea. V roce 2011 byla v rámci veřejné zakázky na výběr dodavatele pro zajištění pokladních služeb předána i agenda obchodní. Důvodem byla ekonomická analýza, na základě které bylo zjištěno, že samostatná hospodářská činnost je pro NM neefektivní. Pokud by NM i nadále provozovalo obchodní činnost, jednalo by se o hospodářskou činnost, která nesmí být více než 1 rok ve ztrátě. Při započtení všech rizik byla zvolena varianta externího nájemce. Aby mohlo Národní muzeum nadále vyvíjet tuto činnost, uzavřelo v roce 2013 v souladu s právním oddělením nezbytné licenční a podlicenční smlouvy, které nyní umožňují zadávání výroby propagačních předmětů s logem a motivy NM externímu dodavateli na jeho náklady s pravidelným odvodem vysoutěženého procenta ve prospěch NM. Dalším důvodem tohoto kroku byla absence*



rozpočtu pro výrobu propagačních materiálů, které jsou poměrně nákladné, a vzhledem k poklesu odbytu prodeje ve srovnání s prodeji v Historické budově NM je návratnost těchto investic v řádech let.

2. Intenzivnější využívání možnosti pronájmů velmi lukrativních a reprezentativních prostor objektů NM s přihlédnutím k muzejním specifikům. S vlastnictvím Nové budovy se i zde otevírají nové možnosti, zejména využitím bývalé sněmovny. Snahou NM bude tyto prostory pronajímat pro konference, semináře, koncerty a další společenské akce, případně další možné využití pro širokou veřejnost.

▪ *Z důvodu získání finančních prostředků jsou pronajímány prostory v objektech Národního muzea, kde to podmínky umožňují. V roce 2009 se zvýšila intenzita pronajímání prostor. V tomto roce se také rozšířila kapacita pronajímaných prostor o Novou budovu NM, která je intenzivně využívána převážně pro účely konání odborných konferencí a dalších společenských akcí. Od roku 2011, kdy byla z důvodu chystané rekonstrukce uzavřena Historická budova NM, zaznamenáváme zvýšený zájem o její pronájem ze strany filmových produkcí a nadále jsou zde pořádány každodenní koncerty. Vzhledem k zaměření a charakteru objektu jsou v Českém muzeu hudby pořádány koncerty, ale i společenské akce. Posledním objektem, který je velmi často vyhledáván ze strany zájemců o pronájem, je Národopisné muzeum – Musaion. Zde jsou nejčastěji pořádány svatební obřady. Z mimopražských objektů je zájem o zámek Vrchotovy Janovice, zejména za účelem svatebních obřadů, ale i filmových natáčení. Pro zefektivnění činností spojených s pronájemem prostor byla v roce 2014 vytvořena Směrnice, která tyto činnosti centralizuje do zodpovědnosti obchodního oddělení. Pronájem prostor jsou velmi významným zdrojem příjmů NM a po uzavření Historické budovy NM tvoří cca 50 % všech příjmů. V rámci rozšiřování kapacit pronajímaných prostor je připravována koncepce nabídky konání svatebních obřadů v dalších objektech Národního muzea.*

3. Zintenzivnění činnosti směřující k vyhledávání možných sponzorů a mecenášů, kteří mají potenciál výrazně pomoci NM v přípravě některých konkrétních výstavních projektů.

▪ *Pro velké výstavní projekty se daří zajišťovat sponzory jak finančního plnění, tak plnění nefinančního, kteří Národnímu muzeu šetří prostředky financováním např. cateringových služeb, materiálu a propagace. U příležitosti rekonstrukce Historické budovy NM se Národní muzeum snaží o obnovu postu generálního partnera mimo jiné formou pronájmů reklamních ploch na opláštění.*



4. Provoz kaváren a restauračních zařízení bude probíhat pomocí smluvních partnerů, jelikož není v silách NM (nedisponuje patřičnými odbornými kapacitami a současná legislativa platná pro příspěvkové organizace velice limituje možnosti) provozovat tento typ zařízení samostatně. Prostory jsou pronajímány na základě vypsání výběrových řízení, jejichž přesné parametry vycházejí z celkové koncepce restauračních zařízení NM. Profitem NM je nejen nájemné, ale i přidaná hodnota, např. při pronajímání sálů apod.

▪ *Služby kaváren se úspěšně daří poskytovat návštěvníkům a široké veřejnosti prostřednictvím smluvních partnerů na základě dlouhodobých smluv. Vzájemné propojení provozu kaváren s činností Národního muzea jako instituce je založeno především na vzájemné propagaci a dalších marketingově orientovaných činnostech týkajících se jednorázových akcí i v rámci kampaně „Národní muzeum není jen jedna budova“.*

Vzhledem ke zcela ojedinělému a novátorskému přístupu k obchodní politice bude NM provádět pravidelné zhodnocení a analýzy výsledků této politiky a podle nich bude své postupy průběžně upravovat a zlepšovat dle obecně platných obchodních a ekonomických modelů.

Informační technologie

V roce 2009 již Národní muzeum po této stránce bylo vyspělou institucí, která plně využívá nejmodernějších prostředků informačních technologií. Všechny významné budovy a většina menších byly plně zasítovány a napojeny na internet. Většina pracovních stanic je moderní a nová. Personální obsazení oddělení, které odpovídá za stav IT v NM, se za poslední roky zlepšilo a kolektiv se konsolidoval. V současné době i do budoucna je bezpodmínečně nutno věnovat náležitou pozornost i prostředky do aktuální vzdělanosti pracovníků oddělení IT, protože jakýkoliv rozvoj je bez patřičného vzdělávání v této oblasti zcela nemyslitelný. Základní body budoucího rozvoje jsou následující:

1. Zavedení systému elektronické spisové služby se jevilo v době tvorby této koncepce jako zcela nezbytné. Soustavné přibývání spisové agendy, která bude v budoucnu nepochybně dále narůstat s rozvojem NM, si tento krok zcela jednoznačně vyžádalo.
 - *Systém WISPI byl pořízen, je plně funkční a je používán již několik let ve zcela rutinním provozu. Postupně je systém rozšiřován o potřebné moduly tak, aby spisová služba a oběh dokladů byly co nejefektivnější.*
2. Implementace a rozvoj systému evidence sbírkových předmětů ESMUS. Národní muzeum ve spolupráci se soukromým sektorem vyvinulo za prostředky grantu Akademie věd ČR základní jádro budoucího systému jednotné evidence sbírek v NM.



Nekoncepční postup v této oblasti v 90. letech 20. století způsobil značnou nejednotnost elektronických databází sbírek NM, které jsou mnohdy navíc vzájemně nekompatibilní. Pro budoucí rozvoj této oblasti je nutno používat zmíněný systém. Jeho výhody spočívají zejména v progresivitě technologie založené na třívrstvé architektuře Oracle. Systém je vybudován tak, že program respektuje odlišnosti každého oddělení NM, ale přitom je vzájemně spojující a kompatibilní.

- *Je nutné zavést v NM jednotné systémy pro správu a evidenci sbírek. V oblasti evidence knihovního fondu včetně fonotéky a videotéky je již používán systém VERBIS (moderní obdoba systému KPWin). V oblasti evidence archiválií je využíván systém BACH s nadstavbou Archivní VadeMeCum. Systémy musejí splňovat nejnovější kritéria pro tento typ programů včetně standardů, komunikačních protokolů, funkcionalit vyplývajících z požadavků se správou sbírky, modularitu (možnost dalšího rozšíření a vývoje) a kompatibilitu s ostatními dostupnými systémy. Zavedení těchto systémů je pro správu a převod z analogové do elektronické evidence sbírek pro NM zásadním a kritickým bodem pro možnost efektivního spravování sbírek a zároveň spolupráci s ostatními pamětovými a vědeckými institucemi v ČR a zahraničí.*

3. Centrální ukládání a zálohování dat již v některých částech NM probíhá, ovšem i zde v nejbližší budoucnosti musí dojít k výraznému kvalitativnímu posunu tak, aby se tato záležitost stala celomuzejní.

- *V současné době je uložení a záloha dat v NM na kritické úrovni, zcela nedostačující a nesplňující základní předpoklady. Je nutné vytvořit novou strategii pro procesní ukládání dat, zálohu dat a dlouhodobé uložení dat. Národní muzeum přechází z hlediska zajištění bezpečnosti, operability a dlouhodobého uložení dat ke spolupráci s e-infrastrukturou CESNET. Připravuje se smlouva, jež kromě uložení a zálohy dat řeší i efektivní přístup v rámci posílení konektivity na pracovištích NM, která zejména tato data generují – Terezín, Horní Počernice, Nová budova NM, případně ČMH v Karmelitské. Spolupráce s e-infrastrukturou CESNET může být výhodná, nejen co se týče dat, ale také s ohledem na možnost získání finančních prostředků z tuzemských či EU projektů a využitím CESNET jako technologického partnera.*

4. V rámci silného personálního zastoupení NM, aktivní interní komunikace, ale i komunikace v oblasti spolupráce, vědy a výzkumu, kontaktu s veřejností a podobně, je nutné posílit e-mailový klient a server a zejména jeho zálohu.

- *Pro zálohu a řešení ochrany e-mailového klienta je možné do budoucna využít možnosti spolupráce s e-infrastrukturou CESNET.*

5. Využívat moderní technologie v oblasti IT, např. připravit a analyzovat možnost zavedení technologie takzvaného „tenkého klienta“, která je v souladu s doporučením IT oddělení MK ČR.

- *Situaci v mnoha ohledech změni napojení na CESNET, včetně sítě eduroam, wifi, konektivity, systému tenkého klienta – i zde ve spolupráci s MK ČR.*



Zahraniční aktivity

Národní muzeum patří mezi nejvýznamnější světová muzea. Tuto svou pozici chce do budoucna maximálně posilovat při využití kapacit opravených budov a nových moderních expozic. Základními cíli v této oblasti jsou zejména:

1. Zvyšovat povědomí o Národním muzeu v zahraničí a systematicky profilovat muzeum jako významný turistický cíl naší vlasti. Zvýšit podíl zahraničních návštěvníků.
2. Pořádat v prostorách muzea výstavy z významných zahraničních sbírek.
 - *Plněno. Byl nastartován nový mezinárodní výstavní program, který začal v roce 2014 výstavou „Země černých faraónů“ a „Ázerbájdžán – čarovná země ohně“. Pokračoval výstavou sbírek bhútánského Královského muzea textilu „Bhútán – země blízko nebe“. Je plánována výstava archeologických pokladů z lokality Mes Aynak v Afghánistánu, výstava z Kazachstánu a dalších zemí.*
3. Pořádat výstavy ze sbírek Národního muzea v zahraničí, obzvláště v prostorách významných světových muzeí a dalších institucí.
 - *Plněno. Národní muzeum realizovalo v daném období výstavu „Český granát“ v Rusku a Ázerbájdžánu, výstavu „Historické české sklo“ v Jižní Koreji, výstavu „Hrady a zámky“ v Indii, Bhútánu, Nepálu a Afghánistánu; výstavu originálu rukopisu Novosvětské v New Yorku. V jednání jsou výstavní projekty na Filipínách, v Malajsii a Kazachstánu.*
4. Být aktivní součástí kulturní diplomacie České republiky a v této souvislosti spolupracovat s Ministerstvem zahraničí ČR a dalšími institucemi a organizacemi, které se věnují propagaci ČR v zahraničí.
 - *Plněno. Veškeré zahraniční aktivity jsou připravovány v komunikaci s MZV ČR.*
5. Vytvořit výměnný program pro muzejní specialisty a navázat v tomto smyslu co největší kontakty se zahraničními muzei.
6. Profilovat se jako muzejně-vědecko-výzkumná instituce světového významu, budovat a udržovat kontakty s vědeckými obcemi v zahraničí.
 - *Plněno, zejména projekty let 2013 a 2014, včetně plánů pro rok 2015 rozšiřují v zahraničí povědomí o sbírce NN, stejně jako přinášejí kulturní dědictví ze zahraničí českému návštěvníkovi.*



Edukativní činnost a práce s mládeží

Aktivita pro školní mládež

Národní muzeum je institucí, která vzhledem k potenciálu své sbírky má mimořádné možnosti edukativní, zejména ve vztahu k dětem a mládeži, ale také v systému celoživotního vzdělávání občanů. Aby byly tyto možnosti optimálně využity, je nezbytné zejména:

1. připravit zřetelnější edukativní využití stálých expozic Národního muzea, zaměřit se na děti a mládež jako cílové skupiny krátkodobých výstav,
2. cíleně informovat školy zaměřením webových stránek Národního muzea,
3. vytvářet nabídku doprovodných programů k výstavám (přednášky, soutěže, dílny apod.),
4. zvýšit informovanost učitelů (současných i budoucích) o využití sbírek ve výuce daného předmětu prostřednictvím intenzivní komunikace s pedagogickým prostředím.
 - Částečně plněno projektově – „Dotkni se 20. století“, „Heuréka“, částečně z vlastních zdrojů – „Aspoň na víkend“, neuspokojivě se rozvíjel projekt „Hravé muzeum“. Daří se připravovat aktivity k větším výstavním celkům. Během roku 2015 musí vzniknout střednědobá koncepce této činnosti.
 - Byl připraven materiál „Dětského muzea“, který však musí projít i mezinárodní oponenturou. V této oblasti jde do budoucna o celý komplex úkolů, které doposud nebyly realizovány. V roce 2015 bylo personálně posíleno oddělení SVN 3, pro jeho další činnost je klíčové koncepční vedení.

Volnočasové aktivity

Protože návštěva muzea představuje v neposlední řadě také využití volného času občanů, je nezbytné přijmout taková opatření, aby návštěva byla pro občany nejen užitečná, ale i příjemná, a proto je třeba zejména:

1. připravovat doprovodné dětské programy k projektům Národního muzea,
2. podporovat dosavadní úspěšné programy práce s dětmi (Vrchotovy Janovice, Náprstkovo muzeum),
3. cíleně informovat rodiny s dětmi zaměřením webových stránek Národního muzea,
4. zapojit se do přípravy projektů práce s dětmi v rámci celé ČR v souvislosti s projekty MK ČR „Muzeum a škola“ a aktivit Asociace muzeí a galerií ČR,
5. připravovat muzejní programy i pro další specializované skupiny návštěvníků,



6. věnovat pozornost zlepšování prostředí a doprovodných služeb pro návštěvníky

▪ *Doprovodné programy jsou úspěšně rozvíjeny, včetně různých skupin návštěvníků – jedná se o aktivity zejména HM, NpM, ČMH a od roku 2015 také PM. Pro další rozvoj je nutná provázanost s výstavními i edukačními aktivitami. Úkol pro SVN na rok 2016 a další.*

Základní cíle ekonomického, provozního a investičního rozvoje

Dlouhodobá strategická vize dalšího ekonomického, provozního a investičního rozvoje navazuje na dokument „Koncepce rozvoje Národního muzea 2003–2014“, přičemž aktualizuje, zpřesňuje a doplňuje výčet dlouhodobých cílů. Je zformulována tak, aby v sobě zahrnovala konkrétní cíle při nezbytné širší a trvalé koordinaci s koncepčními materiály dalších odborů muzea. Materiál je koncipován s horizontem roku 2018 při vědomí řady rizik, v situaci, kdy nelze odhadnout dopad nastupující finanční a ekonomické krize, kdy není známa ani dlouhodobá prognóza inflačního vývoje, není znám rok ukončení přechodné výjimky pro přijetí eura atd.

- Maximální efektivita vynaložených prostředků je plánováno dosáhnout tam, kde je to účelné, pomocí aplikace cenových nabídkových řízení s nižšími limity, než jsou aplikovány u zákona o zadávání veřejných zakázek.
 - *Při realizaci veřejných zakázek postupovalo NM v souladu s aktuální právní normou, metodickými pokyny zřizovatele a interními předpisy tak, aby byl zajištěn optimální poměr mezi hospodárností, účelností a efektivností vynaložených prostředků a adekvátní kvalitou plněných úkolů.*
- Zavést střednědobé plánování investičních akcí NM a na jejich základě odvozovat cíle na aktuální rok.
 - *V roce 2009 byl vypracován střednědobý plán investic NM pro období let 2009–2014, který byl v roce 2013 aktualizován pro období 2013–2017. Předmětný plán se stal základním dokumentem při financování investičního rozvoje muzea a při stanovení ročních investičních cílů. Na základě této bilance a nových úkolů vypracuje Odbor náměstka pro investiční rozvoj v roce 2016 aktualizaci plánu.*
- Podporovat realizaci investičních akcí s potenciálem získat další investiční prostředky ze zdrojů mimo rozpočet NM.
 - *Plněno průběžně.*
- Realizovat opatření vyplývající ze zpracovaných energetických auditů, která povedou ke snížení energetické náročnosti objektů a k racionalizaci spotřeby energií.



- *Plněno průběžně.*

Základními cíli v tomto časovém horizontu jsou:

1. Financování muzea

Soustavně usilovat o hospodářskou stabilitu instituce a větší efektivnost při získávání a vynakládání finančních zdrojů.

- *Hospodářská stabilita NM prozatím trvá, i když její udržení je velmi obtížné. Vynakládání finančních prostředků je omezeno na naprosto nezbytné minimum. Úkol je průběžný a trvá.*

2. Mzdová politika

Kvalitativně a kvantitativně zlepšit mzdové ohodnocení zaměstnanců NM.

- *Zde se situaci vylepšit nedaří. V roce 2011 proběhlo rozsáhlé propouštění na základě sníženého mzdového příspěvku zřizovatele. NM je vázáno mzdovými tabulkami a reálná finanční situace mu neumožňuje hromadně přiznávat nadtarifní složky mzdy. Situace představuje velký problém, který může mít mnoho negativních konotací. Nároky na odbornost zaměstnanců se neustále zvyšují (v některých profesích poměrně razantně) a muzeum se pro některé profese stává nezajímavým zaměstnavatelem. Vzhledem k tomu, že zlepšení mzdové situace je deklarovanou prioritou vedení MK ČR, lze doufat ve zlepšení situace v následujícím období.*

3. Investiční záměry

Zajistit adekvátní finanční zdroje pro přípravu a realizaci hlavních investičních projektů.

- Generální rekonstrukce Historické budovy NM
 - *V průběhu přípravné fáze rekonstrukce byl Ministerstvem kultury ČR redukován stavební program se záměrem dosáhnout úspory investičních nákladů akce. Původní rozpočtované náklady ve výši 3,8 mld. Kč byly sníženy na 3,3 mld. Kč. V důsledku tohoto rozhodnutí došlo v roce 2011 k utlumení projekčních prací a legislativního povolovacího procesu. Obnovená projektová příprava akce byla s jednoročním skluzem dokončena v polovině roku 2012. Následně byla vypracována zadávací dokumentace pro soutěž na dodavatele stavby, která byla v dubnu 2013 schválena vládou k realizaci. V květnu 2013 byla soutěž zveřejněna. O zakázku se ucházelo osm uchazečů, z nichž tři nesplnili zadávací podmínky a byli ze soutěže vyřazeni. V říjnu 2014 se vítězem tendru stalo Sdružení M-P-I, jehož účastníky jsou akciové společnosti Metrostav, Průmstav a IMOS Brno. Po průtahích způsobených odvoláváním se neúspěšných uchazečů k ÚOHS byla veškerá správní řízení ukončena ve prospěch NM a v dubnu 2015 zahájena rekonstrukce Historické budovy NM.*



- Dílčí rekonstrukce Nové budovy Národního muzea (objekt bývalé budovy Federálního shromáždění)
 - *V listopadu 2013 byla za částečně omezeného provozu zahájena dílčí rekonstrukce Nové budovy. V průběhu realizace vznikla potřeba nových stavebních prací a objektivně nepředvídatelných dodatečných prací, které jsou nezbytné pro řádné užívání a pro kolaudaci objektu. Náročný schvalovací proces předmětných prací spolu s lhůtou výběrového řízení bude znamenat časovou zátěž, které negativně ovlivní průběh časového harmonogramu stavby. Předpokládáme, že rekonstrukce bude dokončena koncem roku 2015.*
- Vybudování propojovacího tunelu mezi Historickou budovou a Novou budovou NM
 - *Spojovací chodbu mezi Historickou a Novou budovou NM bude realizovat vybraný dodavatel generální rekonstrukce Historické budovy NM.*
- Komplexní rekonstrukce NKP Památníku na Vítkově
 - *Generální rekonstrukce Památníku na Vítkově a jeho okolí byla dokončena v roce 2009. V Památníku byla současně instalována výstavní expozice věnovaná významným mezníkům dějin Československa ve 20. století. Nánavně na dokončenou rekonstrukci Památníku byla v letech 2010–2011 provedena rekonstrukce a restaurování jezdeckého pomníku Jana Žižky z Trocnova.*
- Rekonstrukce bývalých Hamburských kasáren v Terezíně – Depozitář II.
 - *V letech 2009–2011 byla realizována celková rekonstrukce bývalých vojenských kasáren na velkokapacitní depozitáře. Po jejím dokončení získaly HM a KNM adekvátní zázemí pro uložení části sbírkového fondu včetně moderně vybavených pracovišť, dílen, kanceláří a badatelen. Další etapa, která zahrnuje vypracování projektu pro dostavbu půdního prostoru, je plánována na rok 2017.*
- Rekonstrukce staré zástavby v areálu NM v Praze – Horních Počernicích
 - *V roce 2009 byla část staré zástavby rekonstruována a v adaptovaných prostorách byla zprovozněna centrální muzejní truhlářská a zámečnická dílna.*
- Vybudování meziskladu přírodovědeckého materiálu před jeho definitivním uložením do centrálního depozitáře
 - *Projektová dokumentace pro vybudování meziskladu, plavírny a dílenského provozu v části provozní budovy v Horních Počernicích (bývalý sklad slámy) bude zadána k vypracování v roce 2017.*



- Rekonstrukce bývalého pivovaru v Liběchově na depozitář Náprstkova muzea
 - *Vzhledem k tomu, že kapacita budovy je v současné době téměř naplněna uskladněným mobiliářem, budou na nemovitosti prováděny pouze průběžné údržbářské práce a nezbytné opravy.*
- Pokračování výstavby centrálního depozitáře v Horních Počernicích
 - *V roce 2013 byl vypracován investiční záměr na revitalizaci Náprstkova muzea, v rámci kterého se předpokládá vybudování centrálního depozitáře na pozemcích v areálu Horní Počernice. Akce bude realizována z účelových zdrojů státního rozpočtu s předpokládaným termínem realizace v roce 2018–2021 a aproximativními náklady ve výši 273 000 tis. Kč.*
- Komplexní rekonstrukce Historické budovy Náprstkova muzea
 - *Cílem celkové rekonstrukce je odstranit nevyhovující stavebně-technický stav nemovitosti, uvolnit objekt od uložených sbírek a v maximální míře jej zpřístupnit veřejnosti. Realizace projektu se předpokládá v letech 2021–2024. Akce s aproximativními náklady ve výši 250 000 tis. Kč bude realizována z účelových zdrojů státního rozpočtu.*
- Realizovat rekonstrukci objektu bývalých vojenských kasáren v Litoměřicích na depozitář Českého muzea hudby
 - *Smyslem akce je provést celkovou rekonstrukci budovy za účelem vybudování velkokapacitního depozitáře, a tím zlepšit, zkvalitnit a zefektivnit uložení sbírkového fondu Českého muzea hudby. V současné době je dokončena projektová dokumentace a pracuje se na zadání výběrového řízení na zhotovitele stavby. Stavební část je naplánována na léta 2016–2018 s předpokládanými náklady ve výši cca 100 000 tis. Kč. Financování akce bude realizováno převážně z účelové státní dotace.*
- Vybudování Památníku Jana Palacha ve Všetatech
 - *Cílem projektu je vybudovat umělecky hodnotný objekt památníku s expozicí věnovanou osobnosti Jana Palacha. V současné době se realizuje nákup nemovitosti, ve které Jan Palach prožil většinu života, a zároveň se připravuje vypsání architektonicko-umělecké soutěže na podobu památníku. Rámcový harmonogram předpokládá vybudování památníku v letech 2017–2018 s aproximativními náklady ve výši cca 15 000 tis. Kč.*



- Adaptace budovy bývalé ubytovny československých cirkusů v Horních Počernicích
 - *I po dokončení výstavby nových kapacit a realizovaných rekonstrukcích bude v muzeu přetrvávat akutní nedostatek užitných ploch. Ke zmírnění tohoto handicapu bude v roce 2016 připraven uživatelský a investiční záměr adaptace bývalé ubytovny na provozně-technické a technologické zázemí Přírodovědeckého muzea; případně záměr sanace stávajícího objektu a postavení nového.*

4. Optimalizace organizační struktury ekonomicko-provozního odboru

Zabezpečit účinné a efektivní řízení odboru.

- *Úkol je průběžný a trvá. Od roku 2009 proběhlo mnoho organizačních změn EPN tak, aby mohlo být mnoho provozních a ekonomických činností centrálně řízeno, což se také děje, čímž se mnoho činností také výrazně zefektivnilo, zlevnilo a zpřehlednilo (vznik oddělení veřejných zakázek, spisová služba, centrální řízení marketingu, obchodu, provozu, financí).*

Financování muzea

Financování muzea je z převážné části zajišťováno z veřejných zdrojů (státního rozpočtu), částečně z vlastních zdrojů (tržby muzea) a nízký podíl představují jiné zdroje (zejména prostředky od sponzorů a příjmy z propagace a reklamy)

- Strategickým cílem je přiblížit muzeum k optimálnímu stavu finančních potřeb, tj. především zajistit optimální objem finančních prostředků ze státního rozpočtu, při současném zvyšování podílu vlastních zdrojů a doplňkových zdrojů včetně fondů EU.
 - *Odstavec je koncepčně velmi správný, ovšem realitou nejsou „optimální finanční prostředky“ ale „minimální finanční prostředky“. Úkol je průběžný a souvisí též s finančními prostředky získanými do kapitoly Ministerstva kultury ČR. Získávání účelových zdrojů nad rámec běžného rozpisu příspěvku na činnost bude upřesňováno podle plánu hlavních úkolů. Hospodaření muzea se řídí rozpočtem, který je sestavován na kalendářní rok, a po zahrnutí příspěvku ze státního rozpočtu je konstruován jako vyrovnaný. Vychází z analýzy výsledků rozpočtu předchozího roku, případně i let minulých, přihlíží k metodickým změnám ovlivňujícím financování, rozhodujícím záměrům a cílům muzea, a to jak v oblasti mzdové, tak v oblasti hlavní činnosti, investiční výstavby a zabezpečení provozu. Dalším hlediskem je vždy i vyhodnocení inflačních trendů včetně promítnutí úrovně očekávané inflace do rozpočtových položek.*



- Za trvalý úkol je považováno zkvalitňování metodiky konstrukce rozpočtu se záměrem dosáhnout minimalizace vybraných nákladových položek a zavedení úsporných opatření na straně jedné a růstu výnosů především z hlavní činnosti a krátkodobých lukrativních pronájmů prostor v objektech muzea na straně druhé.

- *Úkol je plněn průběžně a průběžně trvá.*

- Minimalizace provozních nákladů bude dosahováno zejména soustavnou redukcí pronajímaných objektů, prostor a koncentrací pracovišť do minimálního počtu objektů, technickými opatřeními v oblasti energetického hospodářství, informačních a komunikačních služeb.

- *Některé objekty již byly opuštěny (ať pronajímané, nebo vlastní), ale úkol je trvalý.*

- Maximální efektivita vynaložených prostředků je plánováno dosáhnout tam, kde je to účelné, pomocí aplikace cenových nabídkových řízení s nižšími limity, než jsou aplikovány u zákona o zadávání veřejných zakázek.

Plněno.

- Pro dosažení maximalizace výnosů bude nutné čtvrtletně analyzovat cenovou úroveň, kvalitu, kvantitu a efektivitu nabídky služeb muzea, vyhodnocovat je a přijímat konkrétní opatření.

- *Termín: průběžně*

- V existenčním zájmu muzea je dosáhnout lepších hospodářských výsledků a tím v maximální míře saturovat strategické fondy pro další rozvoj instituce.

- *Termín: průběžně*

- Zajistit harmonizaci finančních podmínek jednotlivých odborů při optimálním nastavení delimitovaných částí rozpočtů. Úspěšně hospodařící odbor je základním ukazatelem pro odměňování vedoucích pracovníků. Dále je základním ukazatelem při stanovení výše odměn pro odbor, včetně odměny pro jeho vedoucí pracovníky.

- *V rámci centralizace a soustavně se zmenšujících finančních prostředků byly delimitované rozpočty zrušeny.*

- Zavést střednědobé plánování investičních akcí NM a na jejich základě odvozovat cíle na aktuální rok.



- *Střednědobé plánování investičních akcí bylo zavedeno a stalo se významným nástrojem při financování investičního rozvoje NM.*
- Preferovat investiční projekty s potenciálem získat (vázat) další investiční prostředky mimo vlastní zdroje muzea.

Mzdová politika

Ve spolupráci se zřizovatelem a odborovou organizací NM je nutno účinněji ovlivňovat vývoj mzdové politiky uvnitř i mimo NM tak, aby se postavení muzejních pracovníků stalo společensky prestižnějším a odpovídalo náročnosti vysoce kvalifikované práce.

- Odměňování diferencovat více než doposud, a to v závislosti nejen na délce odborné praxe a dosaženém vzdělání, ale i na výkonnosti, odbornosti a iniciativě.
 - *Termín: průběžně*
- Částečné řešení k denivelizaci mezd hledat v optimalizaci a restrukturalizaci personálního stavu s cílem optimalizovat stav odborných muzejních pracovníků a vytvořit předpoklad pro to, aby byly schopnosti odborných pracovníků využívány jen na kvalifikovanou práci, aby se nezabývali činnostmi méně kvalifikovanými, kterým by odpovídalo nižší platové zařazení.

Alternativně je možné dosáhnout platové dynamiky tak, že vytvoříme prostředí pro uplatnění systému s nižším počtem „všestrannějších“, ale produktivnějších a lépe placených odborných pracovníků.

- *Termín: průběžně*

Investiční záměry

Investiční strategie reaguje jednak na základní potřeby rozvoje NM a jednak na cílenou nápravu zhoršující se stavebně-technické kondice nemovitostí ve správě NM. Realizace investičních záměrů je přitom limitována nedostatkem finančních zdrojů státního rozpočtu, který bude i nadále omezovat rychlost možné nápravy zanedbanosti z uplynulých let a bude částečně suplován vlastními investičními zdroji muzea. Další významnou doplňkovou možností při realizaci investičních projektů je zapojení finančních prostředků z národních fondů a ze strukturálních fondů Evropské unie.



Prioritními cíli v následujících letech budou níže uvedené stavebně-technologické projekty realizované převážně z účelových finančních prostředků státního rozpočtu:

Generální rekonstrukce Historické budovy NM

Nedůstojný, téměř havarijní stavební stav budovy, architektonických prvků, výtvarných děl, umělecko-řemeslných prvků, technického zázemí a veškerých inženýrských sítí si vyžádal bezodkladné zahájení intenzivních příprav rekonstrukce a následní započetí stavebních prací. Komplexní rekonstrukce budovy má za cíl prodloužit životnost této významné národní kulturní památky pro další generace a přispět k oživení a přizpůsobení objektu současným i očekávaným budoucím požadavkům na provoz při zachování jeho autenticity.

- *S ohledem na význam, rozsah a finanční náročnost rekonstrukce je proces realizace rozdělen do dvou samostatných etap:*

- *I. etapa: předprojektová a projektová fáze vč. výběru zhotovitele stavby: 2008–2015*

Aproximativní náklady: 88 000 tis. Kč

- *II. etapa: vlastní rekonstrukce: 2015–2018*

Aproximativní náklady: 2 253 000 tis. Kč

Dílčí rekonstrukce Nové budovy Národního muzea (objekt bývalé budovy Federálního shromáždění)

Nová budova má pro budoucí rozvoj NM zásadní význam. Základní ideou je v maximální možné míře využít kompozici budovy ve prospěch budování nových expozičních a výstavních ploch včetně prostoru pro komunikaci s návštěvníkem, zázemí pro poskytování badatelských služeb a k přemístění administrativního provozu z historické budovy muzea. Objekt je nutné v první fázi částečně rekonstruovat, tj. upravit dispoziční řešení a technické parametry objektu pro potřeby NM. Předpokládá se částečné technologické propojení Nové budovy s Historickou budovou NM.

- *Termín realizace: 2010–2015*
- *Aproximativní náklady: 135 000 tis. Kč*

Vybudování propojovacího tunelu mezi Historickou budovou a Novou budovou NM

S námětem na rozšíření Národního muzea z Historické budovy do Nové budovy NM a vytvořením jednoho funkčního celku vzniká nutnost vzájemného propojení obou budov. Aby nedošlo k narušení památkového a urbanistického vyznění obou budov, jeví se jako optimální varianta řešení podzemní propojovací provozní a technický koridor.



- *Projekt byl v rámci přípravné fáze přehodnocen a jeho realizace je začleněna do stavebního programu generální rekonstrukce Historické budovy.*

Komplexní rekonstrukce NKP Památníku na Vítkově

V roce 2000 byla nemovitost svěřena do správy NM ve velmi špatném stavebně-technickém stavu. V současné době je ukončena komplexní rekonstrukce, která předpokládá minimální zásahy do architektury Památníku kromě nezbytných úprav pro jeho intenzivnější využití.

- *Termín projektové přípravy včetně realizace stavební části: 2002–2009*
- *Náklady akce: 321 500 tis. Kč*

Rekonstrukce bývalých Hamburských kasáren v Terezíně – Depozitář II.

Rekonstrukce budovy bývalých pěchotních kasáren pomůže řešit partiální problém KNM a HM při optimálním uložení sbírkového fondu. Akce je z nedostatku finančních zdrojů rozdělena do dvou etap, přičemž druhá etapa zahrnuje dostavbu a dovybavení podkrovního prostoru pro uložení archeologických nálezů předávaných NM ze záchranných archeologických výzkumů.

- *Termín realizace:*

I. etapa: 2009–2011, náklady akce: 347 000 tis. Kč

II. etapa: 2016–2019, aproximativní náklady: 40 000 tis. Kč

Rekonstrukce staré zástavby v areálu NM v Praze – Horních Počernicích

Stávající komplex staré zástavby tvoří jeden stavebně a komunikačně propojený celek v zanedbaném stavebně-technickém stavu. Předpokládáme postupnou rekonstrukci prostor a změnu účelu jejich využití pro:

- Vybudování zázemí pro centrální muzejní údržbu (truhlářská a zámečnická dílna)
 - *V rámci zkvalitnění úrovně dílenského provozu byla v roce 2009 vybudována truhlářská a zámečnická dílna.*
- Vybudování mezikladu přírodovědeckého materiálu před jeho definitivním uložením do centrálního depozitáře PM.
 - *Termín projektové přípravy vč. realizace stavební části: 2017–2020*
 - *Aproximativní náklady: 21 000 tis. Kč*

PM: Budou zahájeny práce na rekonstrukci bývalé manéže a její přestavby na konferenční a lektorské centrum. Vzhledem k umístění Přírodovědeckého muzea (všech jeho odborných oddělení) a části NpM do areálu v Horních Počernicích



má tento prostor velký potenciál jak k internímu využití (v areálu dosud chybí prostor vhodné kapacity pro setkávání všech odborných pracovníků), tak k pořádání odborných konferencí, které jsou na pracoviště vázány, i pořádání výukových (lektorovaných) programů pro veřejnost (děti, seniory).

Bude připraven uživatelský záměr a zahájeny práce na využití bývalé ubytovny v areálu Horní Počernice.

Rekonstrukce bývalého pivovaru v Liběchově na depozitář Náprstkova muzea

Cílem projektu je rekonstruovat objekt bývalého pivovaru a připravit dostatečnou kapacitu depozitáře pro uložení sbírkových fondů Náprstkova muzea.

▪ *V současné době je zcela naplněna úložná kapacita objektu a tento stav komplikuje provedení plánované rekonstrukce. Na nemovitosti tak budou v nejbližších letech prováděny pouze údržbářské práce a nejnutnější stavební opravy.*

NpM: V konotaci na investiční záměr stavby nového depozitáře pro sbírkový fond Náprstkova muzea a vzhledem k nedořešeným majetkovým poměrům s liběchovskými budovami nerealizováno, dočasně byl získán prostor pro africký fond na zámku Zbraslav, tedy mohlo dojít k částečné rekonstrukci a přeložení depozitáře mimoevropské etnografie v budově na Betlémském náměstí čp. 270.

Pokračování výstavby centrálního depozitáře v Horních Počernicích

Strategickým záměrem je využít volné pozemky v areálu depozitáře v Horních Počernicích pro výstavbu dalších depozitárních kapacit NM za účelem saturování zbývajících prostorových potřeb a vytvoření potřebné rezervy do budoucnosti.

- *V rámci koncentrace depozitárních kapacit do předmětné lokality je v současné době realizována předprojektová fáze na výstavbu velkokapacitního depozitáře Náprstkova muzea.*
- *Předpokládaný termín projektové přípravy a realizace stavební části: 2018–2021*
- *Aproximativní náklady: 273 000 tis. Kč.*

Kromě výše popsaných priorit budou průběžně do investiční oblasti zařazovány projekty, které již nebudou výrazně rozšiřovat stávající nemovité kapacity, ale budou zvyšovat jejich užitnou hodnotu a přispívat k jejich optimální energetické hladině, klimatickým poměrům, bezpečnostnímu režimu apod.



Optimalizace organizační struktury ekonomicko-provozního odboru

Ambiciózní úroveň naznačených cílů vyžaduje systematickou přípravu na tuto náročnou budoucnost, a to včetně adekvátního organizačního a personálního zajištění.

- V první řadě je potřeba definovat a systematizovat potřebné činnosti odboru s detailnějším zaměřením na ekonomickou činnost a činnost provozně-hospodářskou tzn. provést podrobný procesní audit. Návazně podle výsledků procesního auditu restrukturalizovat odbor.
 - *Splněno, odbor byl postupně zcela restrukturalizován, pomocí mnoha organizačních změn, jak již popsáno výše.*
- Při procesním auditu ekonomické oblasti soustředit zájem na ustanovení manažerského účetnictví. V oblasti provozně-hospodářské činnosti pak soustředit zájem na racionalizaci a efektivnost nákladů.
 - *Racionalizace a kontrola efektivnosti nákladů pokračuje neustále, základním předpokladem je centralizace, která již také proběhla. Základy manažerského účetnictví byly položeny zavedením systému „zakázek“ na jednotlivé projekty.*
- Ustanovit funkci ekonoma-metodika, jehož hlavním posláním bude vypracovávat a předkládat projekty pro čerpání peněz ze strukturálních a dalších fondů EU ve spolupráci s vědeckým tajemníkem a odbornými pracovníky NM, s kontrolou jejich použití a vyúčtování.
 - *Tuto funkci na základě svých odborných znalostí prozatím zastává vedoucí ekonomického úseku.*
- V rámci vlastní restrukturalizace odboru zohlednit změny v organizační struktuře NM (přeměna současných odborů na sekce) vytvořením hospodářsko-provozního odboru jako součásti ekonomicko-provozní sekce s cílem racionalizovat součinnost současného ekonomicko-provozního odboru s ostatními odbory, a to především v oblasti správy a údržby jednotlivých budov s předpokládaným výsledkem nahrazení méně efektivních a nerentabilních vlastních činností externími dodavateli a naopak.
 - *Splněno, zohledněny veškeré průběžné změny ve struktuře NM, provozní, ekonomická a obchodně-marketingová složka úzce spolupracují, včetně nově vytvořeného oddělení administrace veřejných zakázek. Prozatím je na středních manažerských pozicích situace stabilizována.*



Závěr

Koncepční cíle ekonomického, provozního a investičního rozvoje jsou dynamizujícím faktorem rozvoje celé instituce, a proto jim bude věnována soustavná pozornost vedení ekonomicko-provozního odboru a odboru náměstka pro investiční rozvoj. Plnění cílů bude průběžně vyhodnocováno a na tomto základě bude jejich seznam průběžně aktualizován.

▪ *S touto koncepcí byla seznámena Rada Národního muzea na svém jednání dne 14. prosince 2009 a byla schválena Gremiální poradou Národního muzea dne 5. ledna 2010.*

▪ *Tato koncepce nahrazuje Dlouhodobou koncepci rozvoje Národního muzea 2004–2014 vydanou 24. 3. 2004 pod č. j. 509/2004-S.*

▪ *Průběžná bilance této koncepce byla projednána na poradě vedení Národního muzea dne 27. července 2015 ve Vrchotových Janovicích.*

PhDr. Michal Lukeš, Ph.D.
generální ředitel Národního muzea



Použité zkratky

ČMH – České muzeum hudby

ČR – Česká republika

DKRVO – Dlouhodobý koncepční rozvoj výzkumné organizace

EPN – Odbor ekonomicko-provozního náměstka

EU – Evropská unie

FF UK – Filozofická fakulta Univerzity Karlovy

GA ČR – Grantová agentura České republiky

GŘ – generální ředitel

HM – Historické muzeum

IPN Metodika – projekt Efektivní systém hodnocení a financování výzkumu, vývoje a inovací

KNM – Knihovna Národního muzea

MK – Ministerstvo kultury

MZV – Ministerstvo zahraničních věcí

NAKI – Program aplikovaného výzkumu a vývoje národní a kulturní identity

NM – Národní muzeum

NpM – Náprstkovo muzeum asijských, afrických a amerických kultur

OPVK – Operační program Vzdělávání pro konkurenceschopnost

PM – Přírodovědecké muzeum

RIV – Rejstřík informací o výsledcích VaVal

SVN – Odbor náměstka pro centrální sbírkotvornou a výstavní činnost

TA ČR – Technologická agentura České republiky

UDT – Ústřední depozitář Terezín

ÚOHS – Úřad pro ochranu hospodářské soutěže

VaV – věda a výzkum (vědecko-výzkumná činnost)

VaVal – věda, výzkum a inovace

WOS – Web of Science