NÁRODNÍ MUZEUM

Střednědobá koncepce rozvoje Národního muzea 2019–2025

Obsah

A. Hodnocení předchozího období ... 2
B. Úvod ... 13
C. Strategické cíle pro období 2019–2025 ... 14
1. Rekonstrukce Historické budovy Národního muzea ... 18
2. Investiční akce ... 18
3. Expozice v Historické a Nové budově ... 19
4. Expozice v dalších budovách Národního muzea ... 22
5. Oblast IT a digitalizace ... 22
6. Rebranding, repositioning, reforma komunikace a marketingu ... 26
7. Výstavní strategie ... 27
8. Vzdělávací aktivity ... 30
9. Péče o návštěvníka ... 31
10. Správa budov, provoz ... 32
11. Bezpečnost ... 33
12. Mzdová politika ... 33
13. Rozvoj lidských zdrojů ... 34
14. Obchodní politika ... 34
15. Sbírka ... 35
16. Věda a výzkum ... 37
D. Hospodaření a ekonomika ... 39
1. Financování muzea ... 39
2. Finanční plán 2019–2025 ... 40
E. Analýza rizik ... 44
1. Rizika s potenciálním vlivem na hospodaření ... 44
2. Riziko spojené se zhoršenou konkurenceschopností na trhu práce ... 44
3. Časová rizika spojená se zadáváním veřejných zakázek ... 45
F. Závěr ... 46

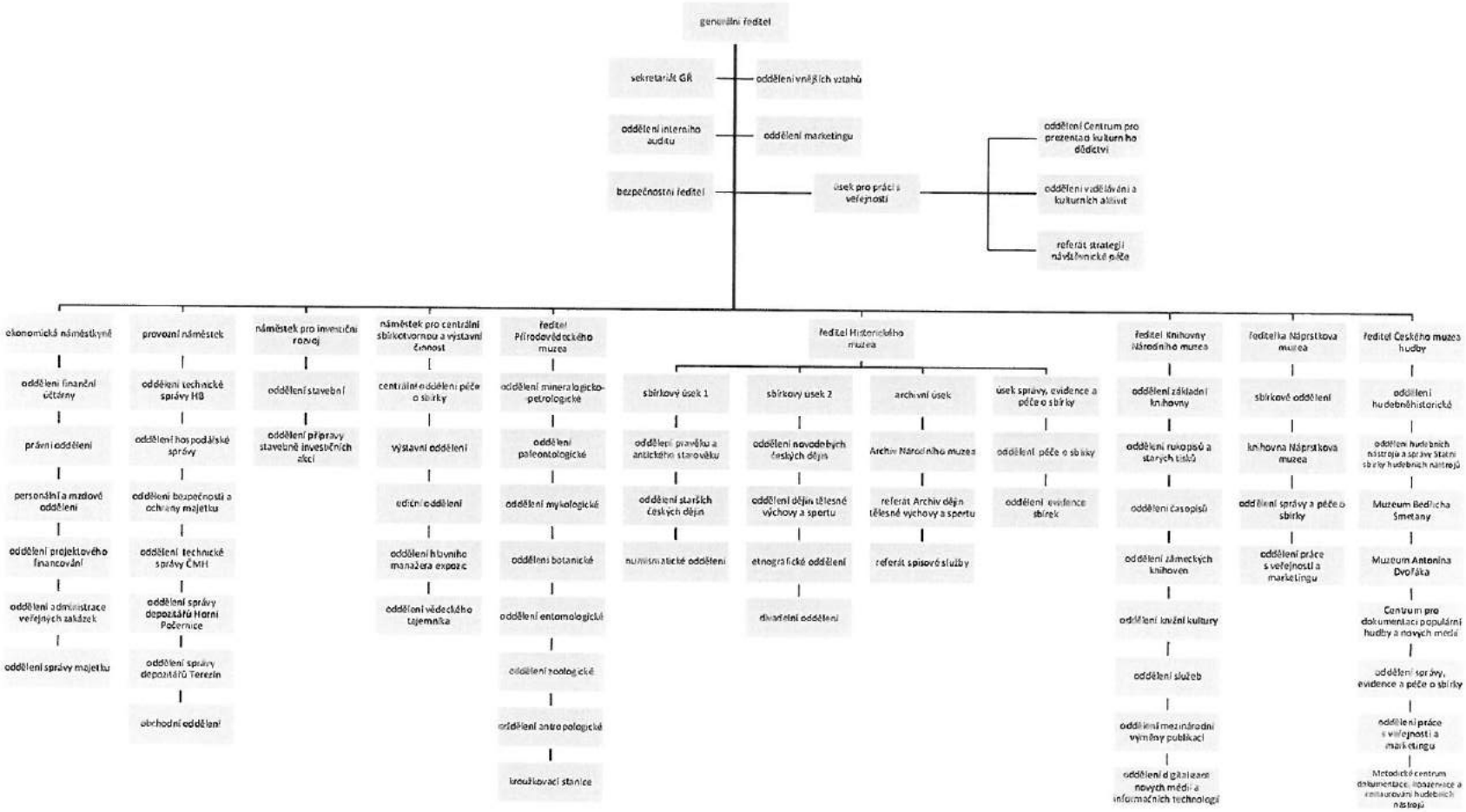
A. Hodnocení předchozího období

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, řídicí i kontrolní procesy a zlepšilo hospodaření. Úspěšně realizovalo řadu investičních a rozvojových projektů s cílem rekonstruovat a modernizovat objekty, ve kterých působí, vyřešit léta zanedbanou péči o sbírku a její uložení, zlepšit péči a komunikaci s návštěvníkem, zvýšit úroveň bezpečnosti objektů, sbírek i lidí.

V rámci těchto investičních projektů byly opraveny a modernizovány Národní památník na Vítkově, České muzeum hudby, Letohrádek Kinských – Národopisné muzeum, zámek Vrchotovy Janovice, Nová budova Národního muzea, depozitární areály v Horních Počernicích, Terezíně a Litoměřicích. Veškeré sbírky byly řádně uloženy, vznikla moderní restaurátorská pracoviště a vědecké laboratoře vybavené moderními přístroji. Sbírka Národního muzea byla kompletně přestěhována z nevyhovujících depozitárních prostor v Historické budově a dalších provizorních objektů, řádně uložena a ošetřena. Nyní probíhá její systematická odborná revize. V současnosti končí rozsáhlá generální rekonstrukce Historické budovy Národního muzea a probíhá budování Památníku Jana Palacha ve Všetatech. Celková částka investovaná do obnovy instituce dosáhla v letech 2002–2018 bezmála 2,5 miliardy bez rekonstrukce Historické budovy. Za necelých 17 let se podařilo výrazným způsobem napravit havarijní stav téměř všech objektů muzea, se kterými hospodaří, vybudovat řadu nových expozic a podstatným způsobem zlepšit péči o sbírku. Jedinou složkou, která v současnosti potřebuje zásadní obnovu, jsou objekty Náprstkova muzea včetně depozitárního zázemí. Akce již byla zahájena předprojektovými pracemi a je s ní počítáno v investičním plánu Ministerstva kultury ČR v následujících letech.

V roce 2011 musela být z bezpečnostních a provozních důvodů uzavřena Historická budova Národního muzea. Během její rekonstrukce Národní muzeum spustilo marketingový, komunikační a výstavní projekt „Národní muzeum není jen jedna budova“ s cílem přenést výstavní a kulturní aktivity do jiných pražských objektů instituce, upozornit veřejnost, že Národní muzeum není pouze Historická budova, nezmizet z kulturní mapy hlavního města a udržet vysoký počet návštěvníků, a tedy i tržby z vlastní činnosti.

Organizační struktura ke dni 30. 9. 2018



Pro období 2009–2018 si Národní muzeum stanovilo tyto základní cíle s těmito výsledky:

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.**

V daném období byly dokončeny všechny přípravné práce rekonstrukce. Proběhla rekonstrukce Nové budovy, do níž byly přestěhovány odborné a administrativní složky instituce a zahájena výstavní činnost. Více než 7 000 000 sbírkových předmětů bylo přemístěno a uloženo do nových depozitárních kapacit. Po zdrženích s projektovou částí rekonstrukce Historické budovy, způsobených nekompetentními zásahy ze strany Ministerstva kultury v letech 2010–2011 a zdlouhavým tendrem na zhotovitele stavby, byly vlastní práce zahájeny v dubnu 2015. V říjnu 2018 byla Historická budova po náročné rekonstrukci uvedena do zkušebního provozu. Plný technický provoz bude zahájen v březnu 2019. Obě budovy jsou technologicky a návštěvnicky propojeny. Byla dokončena odborná práce na scénářích ke všem částem expozic, završen výběr architektů a zahájena realizační fáze. Původní náklady na všechny akce spojené s rekonstrukcí Historické i Nové budovy, dobudováním depozitářů, přestěhováním sbírek a vybudováním nových expozic byly kalkulovány a schváleny ve výši 4,5 mld. Kč. V současné době jsou konečné náklady odhadovány cca na 3,5 mld. Kč.

2. **Upevnění pozice Národního muzea jako centrální muzejní instituce ČR, významné vědecké, kulturní a veřejné instituce cestou zlepšování kvality jeho práce a cílené informovanosti veřejnosti.**

Národní muzeum systematicky pracovalo na upevnění role centrální muzejní instituce ČR jak směrem k široké a odborné veřejnosti, tak i v zahraničí. Vypracovalo a realizovalo efektivní strategii PR a mediální komunikace, kterou společně s kvalitním obsahem návštěvnické nabídky dosahuje velmi vysokých čísel pozitivních citací v médiích. Trvale propojuje své aktivity s médii veřejné služby, především s Českou televizí a Českým rozhlasem. Naší snahou je prezentovat se jako tradiční, vysoce odborná instituce, která je ovšem srozumitelná a otevřená všem vrstvám společnosti. Systematicky jsme rozvíjeli povědomí o edukativní roli instituce, soustředili se na komunikaci a vytváření programů pro školy a děti obecně.
Směrem k odborné veřejnosti Národní muzeum rozvíjelo činnost svého metodického Centra pro prezentaci kulturního dědictví. Zřídilo oborový informační portál emuzeum.cz a oborové informační fórum Muzeum bez bariér zaměřené na metodiku práce s lidmi se speciálními

potřebami. Vydává časopis Muzeum – Muzejní a vlastivědná práce, který transformovalo na periodikum věnované moderním trendům v muzejnictví a muzeologii.
V roce 2016 ve spolupráci s Ministerstvem kultury ČR a Národním památkovým ústavem zřídilo Metodické centrum dokumentace, konzervace a restaurování hudebních nástrojů, jehož cílem je tvorba metodik pro dokumentaci, konzervaci a restaurování hudebních nástrojů, přinášející odbornou podporu zainteresovaným institucím či jednotlivcům v oblasti správného zhodnocení, zdokumentování a ošetření hudebních nástrojů a také v oblasti zásad správného zacházení s nimi.

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.**

Národní muzeum připravilo v tomto období několik klíčových a strategických dokumentů, které nastavovaly koncepční práci se sbírkou. Především šlo o střednědobou koncepci sbírkotvorné činnosti pro roky 2015–2021. V roce 2017 také vznikl inovovaný Režim správy sbírky Národního muzea, který se věnuje všem zásadním aspektům práce se sbírkou. V bilancovaném období proběhla generální revize etnografických sbírek Náprstkova muzea, generální revize se dále týkaly sbírek Historického muzea – oddělení starších českých dějin, oddělení novodobých českých dějin, dále pak byla zahájena hloubková kontrola mineralogické podsbírky v Přírodovědeckém muzeu. Velká změna nastala také v akvizicích Národního muzea, zejména pokud jde o získání mimořádného fondu Muzea dělnického hnutí v roce 2014 a jeho přebírání v letech 2014–2017. Jedná se o jedinečný a obsáhlý fond, důležitý pro moderní a soudobé dějiny.
Celkově se sbírkový fond muzea v daném období rozšířil o celkem 65 705 evidovaných čísel.

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.**

Z hlediska řídicích procesů prošlo Národní muzeum postupnými organizačními změnami, které měly za cíl nastavit efektivní řídicí procesy umožňující vedení instituce tak velkého rozsahu a pestrosti vykonávaných činností. Ekonomika, provoz, centrální nákupy, investice PR

a marketingová komunikace, řízení výstavní, sbírkotvorné a odborné činnosti byly efektivně centralizovány při zachování kompetencí a odpovědnosti ředitelů jednotlivých sbírkotvorných odborů. Národní muzeum je dlouhodobě ekonomicky zdravou institucí, která hospodaří s vyrovnanými hospodářskými výsledky. Současná organizační struktura viz strana 3.

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 návštěvnicky přitažlivé zahraniční výstavy.**

Výstavní dramaturgie byla pečlivě plánována směrem k jednotlivým návštěvnickým skupinám. Po většinu období se Národní muzeum muselo vyrovnat s faktem uzavření Historické budovy. Výstavní aktivitu přeneslo do nově vytvořených výstavních sálů v Nové budově, ale také zintenzivnilo a zkvalitnilo výstavní činnost ve svých dalších objektech.

Především do prostor Náprstkova muzea připravilo celou řadu výstav ze zahraničí v rámci výstavního projektu Okno do světa.

Zároveň instituce znásobila své zahraniční aktivity, nejen počtem výstav uspořádaných v zahraničí, ale též obnovením odborné, vědecké a expediční aktivity v mnoha světových destinacích. Pilotním projektem se stal archeologický výzkum v Súdánu, který Národní muzeum vede nepřetržitě již od roku 2009. Spolupracovalo s Národním muzeem Afghánistánu na záchraně předmětů z ohrožené lokality Mes Aynak v Logaru. Od roku 2016 spolupracuje s Generálním ředitelstvím památek a muzeí v Sýrii v rámci vládního Programu humanitární a rozvojové asistence v Sýrii. Uspořádalo řadu expedičních a výzkumných cest v oblasti přírodních věd.

Národní muzeum v období 2010–2017 realizovalo ve svých objektech 327 výstav. Mimo své prostory pak ve spolupráci s dalšími subjekty připravilo 107 výstavních projektů. V uplynulém období pak bylo vyvezeno do zahraničí 25 výstav, které byly prezentovány ve 44 lokalitách.

Návštěvnost Národního muzea 2010–2017

Rok	Návštěvnost
2010	597 603
2011*	429 078
2012	252 398
2013	239 480
2014	242 309
2015	270 231
2016	310 860
2017	348 062
Celkem	**2 687 442**

* 7. 7. 2011 byla pro veřejnost uzavřena Historická budova

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.**

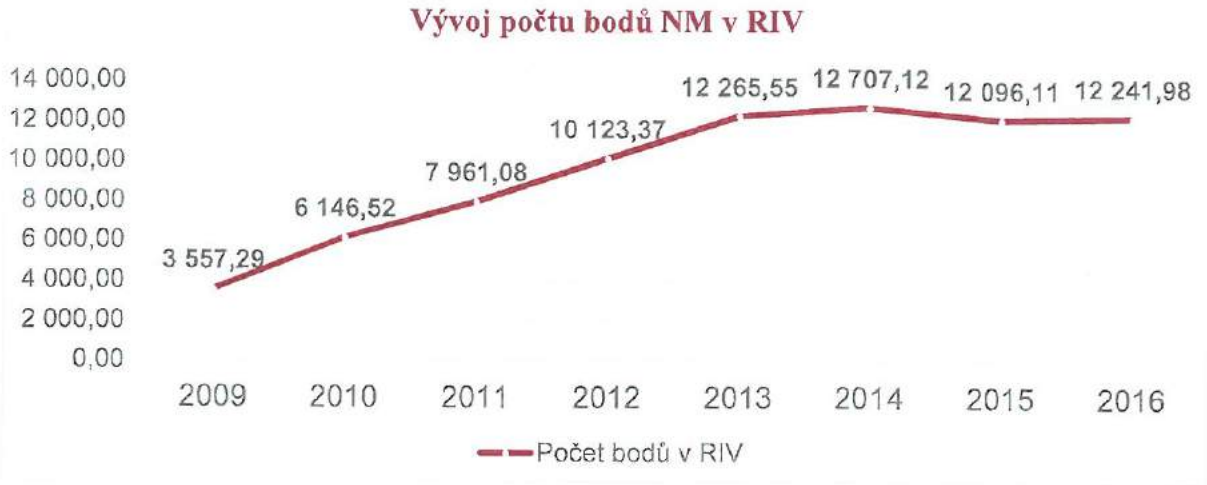
Veškeré plánované investiční akce v oblasti expozic a výstav byly v daném období dokončeny. Role jednotlivých expozičních prostor Národního muzea jsou jasně stanoveny i v souvislosti s budováním nových centrálních expozic instituce v Historické a Nové budově Národního muzea. V současnosti se pracuje na odborné přípravě nových expozic Náprstkova muzea, inovaci expozice Českého muzea hudby v Karmelitské ulici, expozici v Památníku Jana Palacha ve Všetatech a nové expozici na zámku ve Vrchotových Janovicích, jejichž realizace je součástí úkolů pro další koncepční období.

7. **Dořešit otázku depozitárních prostor v daném období, vypracovat koncepci depozitárních potřeb instituce do roku 2039.**

V oblasti budování nových depozitárních kapacit a napravování zanedbaného stavu z minulých desetiletí učinilo Národní muzeum zásadní pokrok. Do plného provozu byl uveden depozitární komplex Přírodovědeckého muzea v Horních Počernicích, včetně moderních laboratoří. Přestěhovány do něj byly veškeré depozitáře z Historické budovy, Kunratic, Průhonic a dalších míst. Generálně opraven a vybaven moderními skladovými technologiemi byl Depozitář Terezín II, kde našly místo veškeré sbírky Historického muzea a část sbírek Knihovny Národního muzea. Bylo dokončeno budování nového depozitáře Českého muzea hudby v Litoměřicích. Pro velkou část knižního fondu Knihovny Národního muzea je připraven modernizovaný depozitář v Historické budově Národního muzea. Všechny nové depozitáře jsou vybaveny moderními technologiemi včetně pasivních i aktivních zabezpečovacích zařízení. Připraven je investiční záměr nového depozitáře Náprstkova muzea v areálu Horní Počernice, investiční záměr vybudování depozitáře pro archeologické nálezy v podstřeší Depozitáře Terezín II, investiční záměr na dostavbu depozitáře pro papírový materiál v Litoměřicích a investiční záměr na dostavbu dalšího velkokapacitního depozitáře v areálu Horní Počernice. Národnímu muzeu se tak podařilo zásadním způsobem vyřešit doslova tragickou situaci uložení sbírkových předmětů. Další rozvoj v oblasti depozitárních prostor je strategicky naplánován, včetně variant možného financování. Realizace je součástí úkolů pro další koncepční období.

8. **Posílit roli Národního muzea jako významné vědecko-výzkumné instituce České republiky a nejvýznamnější české paměťové instituce.**

V daném období se Národní muzeum snažilo nastavit nové podmínky a parametry vědy a výzkumu v instituci, včetně evaluačních procesů s cílem zvýšit a trvale udržet vědeckou výkonnost instituce. Národní muzeum bylo v roce 2012 zapsáno na seznam výzkumných organizací (aktualizace v roce 2017). Od té doby Národní muzeum získává Institucionální podporu na dlouhodobý koncepční rozvoj výzkumné organizace (IP DKRVO), která se odvíjí od počtu a zejména kvality odborných publikačních výstupů hodnocených v RIV (Rejstřík informací o výsledcích). Tato podpora za poslední roky kontinuálně roste, stejně tak i množství a kvalita vědeckých výstupů (viz grafy níže). V rámci hodnocení výzkumných organizací v uplynulém období je Národní muzeum na prvním místě v resortu Ministerstva kultury a na 53. místě v rámci všech (241) výzkumných organizací v ČR. Toto hodnocení odráží vysoký standard kvality a výkonnosti Národního muzea v oblasti vědy a výzkumu v konkurenci čistě vědeckých institucí. V období 2013–2017 uplatnilo Národní muzeum v RIV 1 363 výsledků základního i aplikovaného výzkumu. Kromě koncepčních, strategických, evaluačních a motivačních mechanismů na podporu a rozvoj vědecko-výzkumné činnosti Národní muzeum aktivně modernizuje infrastrukturní, softwarové, laboratorní i přístrojové vybavení. Vedle institucionální podpory Národní muzeum aktivně a úspěšně získává účelové prostředky z tuzemských i zahraničních dotačních programů. Všechny tyto aspekty jsou zhodnoceny a zahrnuty v Dlouhodobé koncepci rozvoje výzkumné organizace Národní muzeum na léta 2019–2023, kterou muzeum vypracovalo dle požadavků nové Metodiky hodnocení výzkumných organizací. Kromě základního výzkumu se Národní muzeum v posledních letech začíná orientovat i na výzkum aplikovaný, který chce v následujících letech více rozvíjet jak v Programu na podporu aplikovaného výzkumu a vývoje národní a kulturní identity (NAKI), ve kterém v současnosti řeší 7 projektů, tak v rámci institucionální podpory.



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.

Platové situaci a rozvoji lidských zdrojů věnovalo Národní muzeum maximální pozornost. V první fázi provedlo evaluaci odborných a vědeckých pracovníků a vzhledem k výsledkům jejich vědecké výkonnosti provedlo nové zařazení do vyšších platových tříd. V následném období provedlo analýzu dalších pracovních míst odborných, ale též technicko-provozních zaměstnanců s cílem napravit neadekvátní zařazení do nízkých platových tříd. Snažilo se vytvořit maximální zdroje pro nenárokové a motivační odměňování zaměstnanců. Systematicky podporuje získávání grantů a projektů, které umožňují zlepšovat platovou situaci v instituci a motivovat zaměstnance ke zvyšování jejich motivace, a tedy i výkonu. Ve spolupráci se zřizovatelem se povedlo významným způsobem zvýšit průměrný plat v instituci.

Rok	**Roční průměrný plat – v Kč**
2010	251 517
2011	258 078
2012	275 107
2013	273 001
2014	277 833
2015	265 211
2016	288 584
2017	345 278

10. Maximálně se snažit zajistit odpovídající financování instituce a zachovat její dobrý ekonomický stav. Vytvořit a udržet jasnou finanční a obchodní politiku.

Vlastní hospodářskou politikou a spoluprací se zřizovatelem se daří držet instituci v dobré ekonomické situaci.

	Dotace celkem v daném roce	Výnosy z vlastní činnosti	Celkem v daném roce
2010	308 507 000	101 006 000	409 513 000
2011	350 780 707	79 897 847	430 678 554
2012	353 576 978	70 429 044	424 006 022
2013	348 998 823	59 745 834	408 744 657
2014	357 276 337	84 972 030	442 248 367
2015	376 017 630	75 929 374	451 947 004
2016	449 995 666	68 534 764	518 530 430
2017	587 353 585	84 165 593	671 519 178
Celkem 2010–2017	3 132 506 726	624 680 486	3 757 187 212

11. Posílit a systematicky uplatňovat veškeré kontrolní mechanismy na centrální i dalších úrovních.

Vnitřní kontrolní systém Národního muzea vytváří podmínky pro hospodárný, efektivní a účelný výkon činnosti instituce. Je způsobilý včas zajišťovat, vyhodnocovat a minimalizovat provozní, finanční, právní a jiná rizika v souvislosti s plněním činnosti Národního muzea. Zahrnuje postupy pro rychlé předávání informací o výskytu závažných nedostatků a o přijímaných a plněných opatřeních k nápravě. Vnitřní kontrolní systém zajišťuje a prověřuje:

- dodržování právních předpisů a interních norem při hospodaření s veřejnými prostředky k zajištění stanovených úkolů Národního muzea;
- zajištění ochrany veřejných prostředků proti rizikům, nesrovnalostem nebo jiným nedostatkům způsobeným zejména porušením právních předpisů, nehospodárným, neúčelným a neefektivním nakládáním s veřejnými prostředky nebo trestnou činností;

- včasné a spolehlivé informování vedoucích zaměstnanců Národního muzea o nakládání s veřejnými prostředky, o prováděných operacích, o jejich průkazném účetním zaznamenávání za účelem účinného usměrňování činnosti Národního muzea v souladu se stanovenými cíli.

Řídicí kontrola je zajišťována vedoucími zaměstnanci Národního muzea a zástupci vedoucích zaměstnanců jako součást vnitřního řízení procesů. Jedná se o nepřetržitý proces od přípravy operací, v průběhu jejich uskutečňování až po jejich vyúčtování a vypořádání a následné prověření vybraných operací v rámci hodnocení dosažených výsledků a správnosti hospodaření.

V instituci je zřízeno oddělení interního auditu. Jedná se o organizačně oddělené a funkčně nezávislé přezkoumávání a vyhodnocení přiměřenosti a účinnosti řídicí kontroly, včetně prověřování správnosti vybraných realizovaných operací.

B. Úvod

Národní muzeum v období 2009–2018 naplnilo všechny koncepční úkoly, které si stanovilo. V současnosti je konsolidovanou a zdravou příspěvkovou organizací Ministerstva kultury ČR, jejíž výkonnost ve všech oblastech roste a zlepšuje kvalitu služeb poskytovaných veřejnosti. V poměrně krátké době se podařilo napravit havarijní stav většiny budov, které Národní muzeum spravuje, včetně modernizace jejich vybavení. Zásadně se zlepšil stav uložení sbírky instituce, což nejen podstatně zkvalitnilo péči o národní kulturní bohatství, ale v budoucím období také umožní mnohem efektivněji se sbírkou pracovat jak z hlediska odborného a prezentačního, tak i digitalizačního. Vybudovaly se nové expozice, zásadním způsobem se rozšířily a modernizovaly výstavní prostory muzea. Po období rekonstrukcí a napravování zanedbané péče a nedostatečného financování z minulosti je nyní instituce připravena na období, ve kterém se soustředí na svůj rozvoj tak, aby maximálně využila investované prostředky a vybudované kapacity.

Národní muzeum je největší českou muzejní institucí, která spravuje okolo 20 000 000 sbírkových předmětů ze všech oblastí historie, lidské činnosti i přírodních věd. Věnuje se vědecko-výzkumné činnosti v desítkách vědních oborů. Spravuje více než dvě desítky expozičních objektů, ve kterých pořádá výstavní a další kulturní akce pro veřejnost. Jeho cílovou skupinou jsou všechny sociální i věkové skupiny z České republiky i zahraničí. Je významnou vzdělávací institucí. Jedná se o velice pestré spektrum činností, kterým se Národní muzeum více než 200 let své existence kontinuálně věnuje. Instituci to na jedné straně dává ohromný potenciál pro výzkumnou, výstavní a komunikační činnost, na straně druhé klade veliké nároky na koncepční řízení instituce, aby vyváženým způsobem dokázala tento potenciál maximálně využívat, srozumitelně a efektivně ho komunikovat směrem k veřejnosti a svým návštěvníkům při zachování vnímání všech součástí Národního muzea jako jednoho efektivně fungujícího a centrálně řízeného a koordinovaného celku.

Proto si pro nadcházející koncepční období stanovuje pro mediální, marketingovou, ale i interní řídicí komunikaci motto:

„Jednota v pestrosti"

C. Strategické cíle pro období 2019–2025

- Zvýšit návštěvnickou atraktivnost a roční počet návštěvníků

  Metody k dosažení cíle:

  Vybudování nových expozic v Historické budově a Nové budově NM.

  Vybudování nových expozic v Českém muzeu hudby.

  Pořádání atraktivních výstav ze zahraničí a vlastních sbírek.

  Pořádání atraktivní doprovodných programů pro širokou veřejnost.

  Termíny plnění cíle:

  Expozice v Historické a Nové budově v termínu do 30. 6. 2020.

  Expozice v Českém muzeu hudby do 31. 12. 2023.

  Výstavy a doprovodné programy průběžně.

  Měřitelný výsledek cíle:

  Roční statistiky návštěvnosti. Předpoklad počtu návštěvníků od roku 2020 je 500 000 návštěvníků.

- Zvýšit výnosy z vlastní činnosti

  Metody k dosažení cíle:

  Zvýšit počet platících návštěvníků, zvýšit tržby z krátkodobých pronájmů při využití rekonstruovaného muzejního komplexu na Václavském náměstí. Zvýšit tržby z prodeje doplňkového zboží v muzejních obchodech.

  Termíny plnění cíle:

  Průběžně, s předpokládaným vrcholem v letech 2020/2021.

  Měřitelný výsledek cíle:

  Údaje z účetních uzávěrek instituce.

- Uvést do plného provozu návštěvnický a technologický komplex Historické a Nové budovy včetně nové bezpečnostní strategie a přizpůsobit tomu provozní fungování celé instituce

  Metody k dosažení cíle:

  Ukončit investiční akci „Rekonstrukce Historické budovy".

  Ukončit investiční akci „Nové expozice NM".

  Vypracovat a aplikovat novou bezpečnostní koncepci instituce.

  Termíny plnění cíle:

Ukončit rekonstrukci a budování expozic dle podmínek investičních programů.

Vypracovat bezpečnostní koncepci do 31. 12. 2019 a zahájit její aplikaci.

Měřitelný výsledek cíle:

Závěrečné zprávy o průběhu investičních akcí a jejich vyúčtování.

Předložení vypracované koncepce.

- Dokončit probíhající investiční akce a zahájit realizace akcí plánovaných

  Metody k dosažení cíle:

  Realizovat a dokončit akce dle schválených investičních záměrů.

  Připravit investiční záměry a zahájit realizační fázi plánovaných investic.

  Termíny plnění cíle:

  Viz níže.

  Měřitelný výsledek cíle:

  Závěrečné zprávy jednotlivých investičních akcí a jejich vyúčtování.

- Posílit aktivní roli instituce ve vzdělávání

  Metody k dosažení cíle:

  Zvýšit počet a kvalitu akcí pro školy, rodiny a mládež.

  Termíny plnění cíle:

  Průběžně s ročním vyhodnocováním.

  Měřitelný výsledek cíle:

  Roční statistika počtu a akcí a statistika návštěvnosti škol, mládeže a rodin v NM.

- Zahájit zásadní reformu a rozvoj v oblasti IT a digitalizace

  Metody k dosažení cíle:

  Reforma a rozvoj IT bude postaven na několika pilířích: znalostním IT, projektovém přístupu, aplikaci IT standardů a maximální orientaci na interního a externího zákazníka. Spolu se vzrůstající specializací a komplexností jednotlivých IT služeb poroste i nadále tlak na outsourcing aktivit, které pro NM nejsou klíčové ani strategické, pro běh oddělení však nezbytné. Vlastními silami zajistíme služby, které jsou pro naši instituci jedinečné a specifické, ostatní služby budeme outsourcovat, protože je zřejmé, že bychom je nemohli zajistit na špičkové úrovni.

Termíny plnění cíle:

Projekt		Priorita	2019		2020		2021		2022		2023	
Infrastruktura	Serverovna											
	Úložiště											
	Wifi											
	Konektivita											
Služby	Email, cloud											
	Zálohování											
	Desktop											
	Tisk											
	AD											
Aplikace	Kiosky											
	Web											
	MobileApp											
	Intranet											
	Spisová služba											
Digitalizace												
Sbírkové systémy												
Vstupenkový systém												

Priorita:

- Kritická
- Důležité
- Nízká

Měřitelný výsledek cíle:

Zprovoznění nové síťové infrastruktury s moderní topologií a modernizace serverovny.

Koncepční řešení úložišť pro digitalizaci a zprovoznění repozitáře.

Zprovoznění Eduroam, modernizované wifi pro návštěvníky.

Zprovoznění rychlé síťové konektivity mezi budovami NM.

Zavedení cloudových služeb, převod e-mailu a intranetu na tuto platformu.

Centralizace ověřování uživatelů v rámci Active Directory, zavedení Single Sign On.

Zprovoznění moderní mobilní aplikace pro návštěvníky.

Zahájení procesu migrace na nový sbírkový systém.

- <u>Dokončit zákonnou inventarizaci sbírky, věcné a odborné revize jednotlivých podsbírek a fondů</u>

Metody k dosažení cíle:

Naplňovat plány inventarizace při zachování ročního povinného minima.

Naplnit celkový plán inventarizace ve lhůtě 20 let od požadavků normy.

Termíny plnění cíle:

Naplnění celkové revize ke konci roku 2022.

Měřitelný výsledek cíle:

Inventarizační zprávy jednotlivých let 2002–2022.

Závěrečná inventarizační zpráva z celkové revize projednaná ústřední inventarizační komisí.

- Realizovat rebranding a repositioning instituce v duchu hesla „Jednota v pestrosti", včetně inovace marketingové a PR komunikace

  Metody k dosažení cíle:

  Vypracování nového kreativního konceptu instituce zaměřeného na širokou veřejnost.

  Vytvoření nového grafického a propagačního konceptu NM.

  Vytvoření nové multifunkční aplikace pro návštěvníky.

  Vytvoření nového systému benefitů pro návštěvníky.

  Termíny plnění cíle:

  30. 6. 2020

  Měřitelný výsledek cíle:

  Graficky a komunikačně viditelná nová tvář NM.

- Udržet pozitivní vývoj vědecko-výzkumné výkonnosti

  Metody k dosažení cíle:

  Současné platné rozhodnutí Institucionální podpory na Dlouhodobý koncepční rozvoj výzkumné organizace NM 2019–2023 zajišťuje v následujícím pětiletém období prostředky na podporu a rozvoj VaV v NM. Tyto prostředky jsou distribuovány do jednotlivých odborných složek NM na základě výsledků hodnocení VO. Do rozpočtu na podporu VaV dále přispívají projekty podpořené k financování v různých dotačních titulech, jejichž využívání bude i nadále podporováno. Kontinuální zajištěné financování, metodická, strategická a koncepční podpora včetně zmíněných nástrojů jsou metodou pro zajištění tohoto cíle.

  Termíny plnění cíle:

  Průběžně v rámci stanoveného období.

  Měřitelný výsledek cíle:

  Každoroční reporting naplňování výzkumných cílů a výsledků VaV v rámci IP DKRVO, monitorovacích a závěrečných zpráv dotačních programů (GAČR, NAKI…), výsledky hodnocení VO NM v hodnotících obdobích a exporty z OBD.

- Věnovat se zlepšování platové situace, personální strategii a rozvoj lidských zdrojů přizpůsobit aktuální situaci na trhu práce a strategii rozvoje instituce

  Metody k dosažení cíle:

  Snažit se o meziroční navyšování limitu mzdového fondu, maximální plnění fondu odměn ze zlepšeného hospodářského výsledku.

  Termíny plnění cíle:

  Průběžně s ročním vyhodnocováním.

  Měřitelný výsledek cíle:

  Meziroční výše mzdového limitu a průměrného platu, statistika obsazenosti pracovních pozic v NM a výše fluktuace.

Za účelem naplnění těchto strategických cílů si Národní muzeum stanovuje tyto hlavní úkoly:

1. Rekonstrukce Historické budovy Národního muzea

Počátkem roku 2019 bude dokončena stavební část generální rekonstrukce Historické budovy včetně jejího podzemního propojení s Novou budovou. Vznikne tak ojedinělý kulturně-společenský komplex, který poskytne návštěvníkům nadstandardní uživatelský komfort. Rekonstrukcí významně narostou expoziční a výstavní plochy s možnostmi moderních technologických prezentačních způsobů.

2. Investiční akce

- V únoru 2019 dokončit kolaudaci generální rekonstrukce Historické budovy Národního muzea.
- Dokončit v roce 2019 objekt Památníku Jana Palacha ve Všetatech.
- Zahájit v roce 2020 půdní vestavbu v objektu Depozitáře Terezín II a rozšířit úložnou kapacitu pro deponování archeologických nálezů.
- V roce 2020 vypracovat investiční záměr na rozšíření prostorové kapacity depozitáře Českého muzea hudby v Litoměřicích s předpokladem realizace stavby od roku 2022.
- V roce 2020 vypracovat investiční záměr na přístavbu a rozšíření prostorové kapacity budovy Archivu Národního muzea v Praze 7 s předpokladem realizace díla od roku 2022.

- Zajistit předprojektovou a projektovou přípravu a v roce 2021 zahájit stavbu centrálního depozitáře Náprstkova muzea v areálu Národního muzea v Praze 9 – Horních Počernicích.
- Připravit a v roce 2024 zahájit komplexní rekonstrukci objektů historického areálu Náprstkova muzea v Praze 1.
- Zajistit projekt a v roce 2023 zahájit stavbu velkoobjemového depozitáře v Praze 9 – Horních Počernicích pro uložení sbírek Historického muzea a knižního fondu Knihovny Národního muzea.
- Připravit a od roku 2024 realizovat rekonstrukci provozních objektů a dostavbu areálu Národního muzea v Praze 9 – Horních Počernicích pro potřeby odborných pracovišť Přírodovědeckého muzea.

3. Expozice v Historické a Nové budově

Vybudování nové stálé expozice v Historické a Nové budově je zásadním úkolem, který souvisí s dokončením generální rekonstrukce Historické budovy a jejím návštěvnickým a technologickým propojením s Novou budovou. Národní muzeum nikdy v historii nemělo kompletně dokončené a systematicky připravené expozice dějin a přírody. Současný úkol je tedy skutečně jedinečný. V roce 2018 byly ukončeny přípravné fáze projektu a v letech 2019 až 2020 budou expozice realizovány a zprovozněny. Cílem je připravit pro českou veřejnost i zahraniční návštěvníky soubor navzájem propojených a logicky uspořádaných expozičních celků, které přes svou pestrost na sebe navzájem navazují, doplňují se a působí muzejně, esteticky a provozně jako jeden celek. Expozice budou mít výraznou vzdělávací roli a budou doplněny vzdělávacími linkami, interaktivními prvky, odpočinkovými i zábavními částmi. Budou obsahovat prvky pro lidi se speciálními potřebami, nejrůznější aplikace a doprovodí je katalogy a publikace. Expozice budou klást důraz na autentické exponáty, kontext vývoje společnosti i přírody, to vše za využití nejmodernějších technologií. Celkově jsou nové stálé expozice budovány na deseti tisících metrech čtverečních. Vedle toho vznikají další dva tisíce metrů výstavních prostor pro krátkodobé výstavy a střednědobé expozice.

3.1. Historická budova

Zde se bude nacházet 5 nových expozičních celků:

3.1.1. Příroda

Téma bude spojovat tradiční známý pohled na expozice a zcela nové instalační přístupy. Součástí expozice bude tradiční a památkově chráněná mineralogická expozice, ale většina

prostoru bude již vyčleněna pro nový pohled na vývoj přírody na našem území. Expozice představí svět od prvohor po čtvrtohory v atraktivním pohledu díky multimediální i sbírkové prezentaci, důraz bude například kladen na prvohorní moře jako místo unikátních nálezů ve sbírkách Národního muzea, pro návštěvníky budou pak bezpochyby atraktivní modely pravěkých živočichů.
(termín: do 20. 12. 2019)

3.1.2. Zázraky evoluce

Expozice představí svět vývoje živých organismů od bezobratlých po savce včetně tradičních exponátů, jako je plejtvák myšok, ale i se zapojením zcela nových modelů a dermoplastických exponátů. Tematicky bude expozicí procházet i pohled na proměnu života na Zemi – přechod z moře na souš, svět ptáků dobývajících vzduch, život šířící se všemi směry. Stejně tak expozice přinese i průřezové fenomény, jako je adaptace na prostředí, proměny stavby těla organismů, jedinečnost pohybu či péče o potomstvo.
(termín: do 20. 12. 2019)

3.1.3. Dějiny

Vůbec poprvé v historii se v Historické budově objeví komplexní pohled na dějiny našeho prostoru od raného středověku do vývoje moderního věku. Expozice v Historické budově bude rámována vznikem raně středověkého státu a ukončena vývojem 19. století se symbolickým zakončením v předvečer první světové války. Návštěvník projde nejen klíčové historické události mezi středověkem, raným novověkem a moderní dobou, ale především bude konfrontován s dějinami všedního dne, růzností pohledů na prožívané dějiny, to vše v kombinaci autentických špičkových exponátů a interaktivních míst navozujících emoci dané doby.
(termín: do 30. 6. 2020)

3.1.4. Lidé

Téma přinese nejkomplexnější prezentaci pravěkých dějin v České republice, stejně jako nejrozsáhlejší výstavu sbírek klasické archeologie ze sbírek Národního muzea. Expozice volně naváže na expozici Zázraky evoluce a představí vývoj člověka a lidského druhu z antropologického pohledu včetně jedinečných modelů pravěkých forem vývoje člověka. Následovat bude příběh pravěkých dějin, kdy se spojí sbírkový fond archeologických nálezů s fenomény lidského života – potravou, obchodem, válkou, střetem s cizími kulturami, migrací. To vše bude prezentováno v kontextu vývoje na našem území. Poslední částí bude představení

jedinečných sbírek starověkého Řecka a Říma se zdůrazněním civilizačního propojení s naší kulturou.

(termín: do 30. 6. 2020)

3.1.5. Pokladnice Národního muzea

Tento expoziční celek bude v Historické budově Národního muzea spojovat prezentaci drahých kovů a numismatiky. První část propojí přírodní drahé kameny s jejich historickým a kulturním využitím, včetně prezentace nejcennějších klenotů a šperků ze sbírek Národního muzea. Druhá část představí v rámci Numismatického kabinetu cenné sbírky včetně faleristických a zařadí je do kontextu historického vývoje. Mimořádná bude nejen obsahová, ale také estetická úroveň tohoto expozičního celku.

Obecně budou expozice klást důraz na autentické exponáty, kontext vývoje společnosti i přírody, to vše za využití nejmodernějších technologií. Interaktivity nebudou připraveny pouze v elektronické formě, ale také v podobě mechanických exponátů přibližujících daná témata.

(termín: do 30. 6. 2020)

3.2. Nová budova

Zde se budou nacházet 2 nové expoziční celky

3.2.1. Dvacáté století

Expozice v Nové budově Národního muzea představí složitý a dynamický vývoj ve 20. století od vzniku samostatného Československa až po vstup České republiky do Evropské unie v roce 2004. Prezentace bude členěna chronologicky od roku 1918, ale především ukáže proměnu života během celého století, proto bude zaměřena na tři části – politika / veřejný prostor / privátní prostor. Důležitými tématy budou nejen vývoj státu a společnosti, ale také sociální proměna, změna národnostní situace či nový aspekt volného času a liberalizace vztahů. Expozice bude výrazně pracovat s multimediálními programy a propojí informační a emoční zážitek z událostí dvacátého století.

(termín: do 17. 11. 2019)

3.2.2. Dětské muzeum

Tento zcela nový a jedinečný expoziční celek přinese vůbec poprvé stálou expozici čistě cílenou především na děti předškolního a mladšího školního věku. Jejími tématy bude obecně moment poznávání a objevování světa, vesmíru, přírody a historie, to vše v logické návaznosti

se sbírkovými tématy – například prvohorním mořem, Kelty, středověkem, objevováním světa českými cestovateli. Jednotlivá témata bude možné propojovat s dalšími stálými expozicemi. Interaktivity budou především mechanického rázu, důležitý bude výtvarný vzhled a dojem z celé expozice. Expozice umožní jak skupinové, tak rodinné či individuální možnosti návštěvy. (termín: do 20. 12. 2019)

Obě budovy budou propojeny multimediální dynamickou expozicí ve spojovací chodbě s tématem dějin Václavského náměstí ve dvacátém století a vývoje architektury v tomto prostoru. Tematicky tak vedle propojení expozice dějin mezi oběma budovami vznikne expoziční systém, který umožní přípravu nových obsahů, například ve spojitosti s velkými projekty v Historické budově.

4. Expozice v dalších budovách Národního muzea

4.1. Rozšíření stálé expozice Českého muzea hudby Člověk / Nástroj / Hudba

Částečně půjde o inovaci stávající expozice hudebních nástrojů, dále pak především o přípravu interaktivní expozice hudby a zvuku v nově uvolněných prostorách Českého muzea hudby.

4.2. Tvorba scénáře a náplně nových stálých expozic Náprstkova muzea

Tematicky se bude příprava týkat v první řadě světové etnografie po jednotlivých světadílech s průřezovými prezentacemi jednotlivých oblastí lidského života a společnosti v spojitostech i různosti – toto téma by mělo tvořit hlavní námět budoucí expozice. Dalším tématem budou dějiny samotného objektu a rodiny Vojty Náprstka – nejen samy o sobě, ale více jako ilustrace podoby vývoje českého národa v 19. století. Samostatným tématem by pak měla být prezentace mimořádně cenné egyptologické sbírky včetně tradice výzkumů v této lokalitě a výzkumů Národního muzea v Súdánu.

4.3. Vrchotovy Janovice

Připravit nový koncept a obsah zámecké expozice v propojení osudů majitelů zámku s česko-německými vztahy a kulturními fenomény především 19. a 20. století.

5. Oblast IT a digitalizace

Rozvoj IT a digitalizace je pro budoucnost a rozvoj Národního muzea, jeho vnitřní fungování a komunikaci s návštěvníkem zásadní záležitostí. Léta 2019–2025 musejí být etapou, kdy právě této oblasti bude dána velká priorita investiční i personální. Bez provedení rychlé **„digitální**

revoluce" bude Národní muzeum ztrácet konkurenceschopnost, atraktivitu pro návštěvníka, nebude schopno využívat moderní marketingové nástroje.

Klíčové projekty pro následující roky budou spojeny především s modernizací **síťové infrastruktury** a konektivity, zavedením **cloudové kolaborativní platformy** včetně e-mailových služeb, zprovozněním **mobilní aplikace** pro návštěvníky provázané s webem, modernizací **digitalizačního procesu** s napojením na institucionální repozitář a v neposlední řadě také s návrhem a zprovozněním **jednotného sbírkového systému**.

Jednotlivé projekty jsou rozděleny do čtyř kategorií podle úrovně a druhu služby:

5.1. Infrastruktura

5.1.1. Vnitřní síťová infrastruktura

V rámci služeb, které obecně nazýváme infrastrukturními, bude v první řadě proveden audit stávajících prostředků a služeb, identifikace slabých míst. Moderní IT infrastruktura by měla být škálovatelná a odpovídat posledním bezpečnostním standardům včetně pravidelného skenování a monitoringu.

5.1.2. Síťová konektivita

Národní muzeum musí výrazně navyšovat rychlost síťové konektivity v Nové budově a ve všech dalších objektech, aby v rámci kolaborativních a digitalizačních služeb byla kvalitně obsloužena všechna pracoviště.

5.1.3. Úložiště

Národní muzeum významnou část své kapacity přesune do cloudu a souběžně navýší vlastní kapacitu diskových polí pro potřeby digitalizace a pro institucionální repozitář. Zároveň bude třeba pokrýt potřeby zálohovacího procesu, který bude nezbytné modernizovat a znovu nastavit.

5.1.4. Wifi služby

Národní muzeum v první fázi vybuduje ve všech důležitých destinacích moderní wifi přístup pro návštěvníky s přihlašováním přes vstupní (Captive) portál. Muzeum se dále zapojí do mezinárodní sítě Eduroam a bude tak poskytovat připojení pro účastníky této vědecké komunity.

5.2. Základní služby

5.2.1. E-mail

E-mailové služby představují primární a klíčový servis pro zaměstnance Národního muzea, z tohoto důvodu jsou zatíženy nejvyššími nároky na kvalitu, dostupnost a bezpečnost. Tyto vysoké nároky nelze dobře zajistit vlastními silami, proto bude nezbytné hledat řešení v outsourcingu a v cloudovém řešení.

5.2.2. Zálohování

Díky významnému nárůstu sbírkových dat je potřeba naplánovat výrazné rozšíření zálohovacích služeb a zajistit archivaci důležitých dat. Je nezbytné pořídit nové velkokapacitní zálohovací knihovny a nastavit nové zálohovací schéma.

5.3. Aplikace a SW

5.3.1. Informační kiosky, audiovizuální prvky ve výstavách

V Historické budově je instalován moderní systém Crestron s nadstavbou CMS, který umožňuje přes síťovou infrastrukturu přenášet libovolný signál i interakci návštěvníka s dotykovou obrazovkou. Tuto platformu budeme využívat i pro další expozice a výstavy tak, aby z jednoho místa bylo možné ovládat celou výstavu, plnit obsahem a spravovat jednotlivé audiovizuální prvky. Později by měly být na tento systém napojeny i další objekty Národního muzea.

5.3.2. Web

Po stabilizaci nově spuštěné webové prezentace bude třeba navázat dalšími úpravami, které budou akcentovat jednoduchost, intuitivnost, moderní služby muzea a upozadí složitost vnitřní struktury Národního muzea. Web je potřeba integrovat s vnitřními informačními systémy a především s mobilní aplikací, kterou muzeum pro návštěvníky připraví a spustí koncem roku 2019.

5.3.3. Mobilní aplikace

Hlavní funkcí připravované aplikace je navigovat návštěvníka po připravených trasách, navádět ho k určitým bodům zájmu či nechat ho nadefinovat si trasu vlastní. Při vhodném propojení s fyzickým prostorem expozic může aplikace automaticky zobrazovat rozšířené popisky a doplňující multimediální obsah v závislosti na pohybu návštěvníka. Toto propojení je možné optimálně realizovat pomocí technologie Bluetooth. Mezi další funkce mobilní aplikace budou

patřit objednání vstupenek, informace o připravovaných akcích či zapojení do dobrovolnického programu.

5.3.4. Sbírkové systémy

Národní muzeum musí zavést jednotný sbírkový systém, do kterého bude postupně převádět data z mnoha dílčích lokálních sbírkových systémů, jež jsou technicky i metadatově heterogenní.

5.3.5. Podpora digitalizace

V oblasti digitalizace bude muzeum směřovat ke konsolidaci a ukládání sbírkových dat z nevyhovujících lokálních umístění na centrální úložiště nového institucionálního repozitáře.

5.4. Segment podpory a zpětné vazby

5.4.1. Podpora uživatelů Národního muzea

Národní muzeum bude rozvíjet stávající ticketingový systém HelpDesk, který již nyní sbírá podněty a požadavky od zaměstnanců a podporuje jejich efektivní vyřizování. Další podporu bude představovat nový systém manuálů a návodů, optimálně na platformě wiki.

5.4.2. Informace o návštěvnících

Národní muzeum musí dostupnými způsoby získávat zpětnou vazbu o potřebách, zájmech, spokojenosti a chování návštěvníků našich výstav a expozic. Mezi základní způsoby patří: analýza dat ze vstupenkového informačního systému, automatické systémy monitorování pohybu návštěvníků, přímá zpětná vazba od návštěvníků prostřednictvím webových a mobilních technologií. Klíčovou roli v rámci zmíněných metod bude hrát připravovaná mobilní aplikace. Souvisejícím projektem, kterým plánujeme analyzovat pohyb návštěvníků v expozicích, je využití komunikace chytrých telefonů a přístupových bodů wifi.

5.4.3. Školení IT pracovníků a zaměstnanců

Národní muzeum musí v reakci na rychle se měnící digitální prostředí zajistit školení zaměstnanců především v těchto oblastech: informační bezpečnost, kancelářský balík (s prací v cloudu), základy počítačové grafiky a práce s elektronickými informačními zdroji. Pro běžné zaměstnance plánujeme směřovat k základní úrovni International Certification of Digital Literacy. Zaměstnanci IT oddělení by měli projít školením a certifikací ITIL.

6. Rebranding, repositioning, reforma komunikace a marketingu

Na přelomu let 2019/2020 Národní muzeum otevře pro veřejnost všechny nové expozice v Historické i Nové budově a ukončí zkušební návštěvnický provoz v modernizovaném muzejním komplexu. Rozsahem i návštěvnickou kapacitou se tak zařadí mezi významná muzea i v celosvětovém srovnání. Tuto jedinečnou šanci je nutné bezezbytku využít pro vytvoření nového komunikačního a marketingového stylu instituce, který bude Národní muzeum prezentovat na jednu stranu jako více než 200 let starou instituci, jeden ze symbolů státnosti a národní paměti, kontinuální jistotu, ovšem zároveň jako instituci moderní, otevřenou široké veřejnosti, používající inovativní komunikační nástroje. Instituci, ve které se dozvíte, vzhledem k její veliké oborové pestrosti, odpovědi na téměř všechny otázky, zábavnou formou rozšíříte své znalosti a budete moci obdivovat nejcennější sbírky České republiky.

6.1. Rebranding/Repositioning

Národní muzeum bylo dlouhodobě vnímáno jako poněkud zaprášená instituce, kterou stojí za to navštívit jen jednou za život. Za poslední roky se situaci podařilo částečně změnit k lepšímu, ovšem s limity technického stavu budov a nedostatečné výstavní a expoziční kapacity. V současnosti je tato situace minulostí a je třeba na to veřejnost upozornit vytvořením nového moderního grafického a vizuálního stylu instituce pod výše uvedeným mottem **„Jednota v pestrosti“**, který bude Národní muzeum prezentovat jako jednu instituci, jež ovšem nabízí velikou pestrost zážitků, kvalitního a zábavného trávení volného času ve všech svých objektech.

6.2. Marketing

Repositioning instituce musí být podpořen efektivním marketingem, využívajícím moderní metody a nástroje. Jednoznačně je třeba soustředit se na kampaně cílené na jednotlivé návštěvnické skupiny s využitím sociálních, nových a on-line médií. V souvislosti s reformou IT bude možné maximálně využívat získaná data pro přímý marketing a sledování a vyhodnocování potřeb a priorit návštěvníků i potenciálních návštěvníků muzea. V této souvislosti bude jedním z důležitých úkolů inovovat „věrnostní systém Národního muzea“, tak aby se stal efektivním kanálem pro komunikaci s jeho členy a též zdrojem důležitých dat pro marketingové strategie.

6.3. Komunikace a Public relations

V minulých letech se Národnímu muzeu dařilo realizovat svou mediální komunikaci pozitivním a viditelným způsobem. Zásadní jsou dlouhodobá partnerství s veřejnoprávními médii, ale též léta budované komunikační kanály do médií komerčních. Podstatným úkolem pro nadcházející období je tato partnerství udržet a rozvíjet při neustálé reflexi zásadních změn na mediálním trhu v posledních letech.

Směrem dovnitř instituce bude prioritní nepřetržitě vyhledávat zajímavá a mediálně vděčná témata ze všech částí muzea (opět pod heslem „Jednota v pestrosti") a nabízet je médiím. Přitom je nutno vnímat skutečnost, že v současné době již prakticky neexistuje tištěné médium bez on-line verze, a je tedy nutné médiím předávat nejen zajímavé informace, ale doplňovat je vhodným fotografickým a video obsahem.

Vedle komunikace s klasickými médii je v současné době naprosto nezbytné soustředit se na vlastní komunikaci instituce ve všech druzích sociálních médií a sítí. V této oblasti má Národní muzeum bezpochyby značné rezervy a jedním z hlavních úkolů pro následující období je zásadním způsobem vstoupit do světa sociálních sítí a vytvořit si vlastní efektivní a silné informační kanály pro všechny druhy komunikace a práce s veřejností jak v České republice, tak v zahraničí.

7. Výstavní strategie

Střednědobé a krátkodobé výstavní projekty jsou pro Národní muzeum důležitým prostředkem pro komunikaci s veřejností, přinášení nových atraktivních a aktuálních témat a možností využívání vlastních bohatých sbírkových fondů. Dočasné výstavy průběžně doplňují stálé expozice, přinášejí veřejnosti nové poznatky a zážitky a v neposlední řadě zvyšují návštěvnost Národního muzea, a tedy i jeho tržby. Výstavní strategie bude kontinuálně navazovat na výstavní strategii v předchozím období a maximálně využívat nové prostorové a výstavní kapacity.

7.1. Komplex Historické a Nové budovy

Obě budovy jsou spojeny do jednoho navzájem propojeného a komunikujícího návštěvnického celku. Rekonstrukce umožnila vybudovat nové kvalitně vybavené a zabezpečené výstavní prostory, zázemí pro přípravu výstav a přípravu doprovodných programů a prostory pro pořádání unikátních výstav ze zahraničí.

Národní muzeum zde má pro tyto účely k dispozici tyto prostory:

V Historické budově:

- 3 špičkově vybavené a zabezpečené výstavní sály o celkové výměře 1000 m^2
- 3 multifunkční sály o výměře 3 × 100 m^2
- Galerii u vstupu do spojovací chodby
- Společensko-výstavní dvoranu o výměře 800 m^2

V Nové budově:

- 2 výstavní sály o výměře 2 × 300 m^2
- Galerii v atriu
- Galerii v Travertinovém sále

Výstavní dramaturgie v novém muzejním komplexu se bude opírat o 1–2 velké výstavní projekty ročně z vlastních historických a přírodovědeckých sbírek s tématy, která budou doplňovat a rozšiřovat témata stálých expozic; dále potom o 1 reprezentativní výstavu ze zahraničních sbírek, která bude umožňovat české veřejnosti obdivovat unikátní předměty a témata z významných světových muzeí. Tyto velké výstavní projekty budou doplňovány drobnějšími výstavami na aktuální témata, prostor bude věnován i prezentaci jednotlivých regionů ČR a spolupráci s dalšími českými muzei.

7.2. Další výstavní prostory a budovy Národního muzea

Národní muzeum spravuje devět dalších objektů, ve kterých pravidelně pořádá tematické výstavy. Přirozeným středobodem je pochopitelně velký muzejní komplex na Václavském náměstí. Ostatní muzea a prostory instituce jsou však součástí výstavní dramaturgie instituce, kdy – opět pod heslem „Jednota v pestrosti" – rozvíjejí a doplňují výstavní strategii dle svého tematického zaměření. Veškeré výstavy pořádané Národním muzeem jsou marketingově a propagačně propojeny.

7.2.1. Náprstkovo muzeum

Toto muzeum disponuje výstavním prostorem na Betlémském náměstí v Praze. V současnosti jsou jeho výstavní kapacity ve velmi špatném technickém stavu a připravují se na generální rekonstrukci. Do počátku rekonstrukce a vybudování nových expozic bude toto muzeum pokračovat v současném výstavním cyklu „Okno do světa", ve kterém prezentuje zajímavé výstavy ze všech koutů světa, a to jak ze svých sbírek, tak i ve spolupráci se zahraničními muzei.

7.2.2. České muzeum hudby

Toto muzeum bude ve své hlavní budově v Karmelitské ulici v Praze pokračovat v dramaturgii 1–2 výstav ročně věnujících se vážné i moderní hudbě. Soustředí se především na návštěvnickou atraktivitu připravovaných výstav a prezentaci hudby jako nedílné součásti kultury a lidských životů. Ve svých dalších objektech, tedy v Muzeu Antonína Dvořáka a Muzeu Bedřicha Smetany, bude připravovat výstavy týkající se jejich tematické působnosti. Památník Bedřicha Smetany v Jabkenicích bude i nadále sloužit stanovenému účelu, stejně jako Památník Josefa Suka v Křečovicích. Správa nemovitosti Rodného domu Antonína Dvořáka byla předána vlastníkům objektu. Po jeho rekonstrukci se bude Národní muzeum podílet na pomoci s konceptem expozice a zápůjčce předmětů.

7.2.3. Národopisné muzeum v Letohrádku Kinských (součást Historického muzea NM)

Bude pokračovat v přípravě 1–2 výstav ročně týkajících se etnografických a etnologických témat, bude pokračovat v přípravě zajímavých témat i mimo klasické pojetí národopisu.

7.2.4. Národní památník na Vítkově (součást Historického muzea NM)

Památník je symbolickým místem republiky, dějištěm státních a pietních aktů, je v něm umístěna expozice Křižovatky české a slovenské státnosti. Výstavní politika v tomto prostoru musí korespondovat s účelem památníku, je zaměřena především na témata z dějin 20. století. Zároveň však výstavní dramaturgie musí zvyšovat atraktivitu tohoto objektu a lákat do něj návštěvníky.

7.2.5. Muzeum české loutky a cirkusu v Prachaticích (součást Historického muzea NM)

Muzeum je úzce propojeno s činností divadelního oddělení NM a prezentací témat, kterým se věnuje. Výstavní dramaturgie tedy bude i nadále pokračovat v nabízení témat z dějin divadla, cirkusů a příbuzných oborů.

7.2.6. Zámek Vrchotovy Janovice (součást Historického muzea NM)

Zámek v minulém období prošel opravou, mimo expozici, která je více než 20 let stará. V následujících letech je plánováno vytvoření nové expozice na téma Sidonie Nádherná a dějiny 19. a 20. století na zámku.

7.2.7. Pokoj Jaroslava Ježka a Památník F. Palackého a F. L. Riegra (součást Historického muzea NM)

Jedná se o dobové interiéry, které jsou ve vlastnictví Národního muzea a připomínají zmíněné významné osobnosti našich dějin. Nemovitosti, v nichž se nacházejí, jsou v soukromém

vlastnictví. Jedná se o drobné, ale tradiční expozice, které Národní muzeum i nadále plánuje otevírat veřejnosti. V Památníku F. Palackého a F. L. Riegra se budou i nadále pořádat doprovodné kulturní akce, jako divadelní představení nebo koncerty.

7.3. Zahraniční spolupráce

Národní muzeum bude rozvíjet své bohaté zahraniční vztahy i směrem k výstavám, bude pokračovat v pořádání výstav ze svých sbírek v zahraničí v úzké spolupráci s Ministerstvem zahraničních věcí a bude i nadále usilovat o to, aby bylo významnou součástí české veřejné diplomacie.

Rekonstrukcí své Historické budovy získalo špičkově vybavený prostor, který umožňuje do Prahy přivážet i špičkové zahraniční výstavy a unikátní exponáty. Tyto výstavy budou tvořit jeden z pilířů výstavní politiky Národního muzea tak, aby se Praha i pro zahraniční turisty stala významným kulturním centrem. V současnosti jsou rozpracovány výstavy King Tut (Tutanchamon) s egyptskou a italskou stranou, výstava Sluneční králové z Egypta a výstava Doba ledová s unikátními zápůjčkami zmrazených těl pravěkých zvířat z ruského Jakutsku.

8. Vzdělávací aktivity

Národní muzeum chápe vzdělávací aktivity muzea jako soubor aktivit a činností směřovaný na širokou veřejnost. Součástí celku jsou expozice, výstavy, programy pro veřejnost, lektorované a jiné programy pro školy, interaktivní průvodce a samoobslužné materiály pro různé skupiny návštěvníků. Edukační aktivity jsou připravovány s důrazem na aktivní zapojení návštěvníka, participaci a stimulování dialogu návštěvníka s muzeem i mezi návštěvníky. Cílem aktivit je vedle přiblížení konkrétního tématu také budování pozitivního vztahu k muzeu, pochopení role muzea pro společnost, významu muzejního sbírkového předmětu, budování pozitivního vztahu ke kulturnímu dědictví. Významnou návštěvnickou skupinou vzdělávacích aktivit Národního muzea jsou školní skupiny. Děti a mládež jsou zároveň jednou z prioritních návštěvnických skupin Národního muzea. Důraz při přípravě edukačních aktivit je však směřován též na individuálního návštěvníka, rodinného návštěvníka, návštěvníky se speciálními potřebami a další skupiny návštěvníků. Národní muzeum se v této oblasti bude soustředit na:

- Tematicky atraktivní, inspirativní a inovativní programy a akce s edukačním, ale zároveň i relaxačním potenciálem
- Programy s návazností na muzejní sbírkové předměty a činnost muzea
- Programy pro různé návštěvnické skupiny, zohledňující vzdělávací potřeby jednotlivých skupin

- Programy s důrazem na interaktivitu, participaci, objektové učení a dialog se žáky a studenty
- Programy s využitím různých zdrojů Národního muzea využitelných pro vzdělávání, včetně digitalizovaného obsahu
- Programy v návaznosti na rámcové vzdělávací programy (pokrývající maximální možnou míru vzdělávacích oblastí včetně průřezových témat), připravované se znalostí potřeb škol a jejich možností pro návštěvu instituce
- Bude usilovat o zpřístupnění stálých expozic dětem a studentům zdarma při zachování ekonomické rovnováhy instituce.

9. Péče o návštěvníka

9.1. Široká veřejnost

Návštěvníka vnímá Národní muzeum jako svého „klienta", o kterého musí pečovat a kterému musí vycházet maximálně vstříc, ve svých prostorách vytvářet příjemné a vstřícné prostředí. S návštěvníky musí muzeum trvale komunikovat, získávat od nich zpětnou vazbu a inspiraci pro zlepšování svých služeb.

V oblasti technického vybavení bude Národní muzeum pokračovat v budování komfortního zázemí a servisu pro všechny skupiny svých návštěvníků. Expoziční prostory musí být úměrně svým prostorovým možnostem vybaveny dětskými koutky, relaxačními zónami, přebalovacími pulty, zázemím pro školní výpravy, přehlednými orientačními systémy. Restaurace a kavárny v našich objektech musí být cenově přizpůsobené návštěvnické struktuře muzea a „family friendly". Cenovou politiku bude Národní muzeum plánovat tak, aby jeho stálé expozice byly dostupné všem sociálním skupinám.

V oblasti komunikace s návštěvníkem budeme pokračovat a zkvalitňovat pravidelné proškolování personálu, který zajišťuje návštěvnický provoz. Cílem je mít kvalitně proškolené kustody, pokladní a lektory, kteří v muzeu vytvářejí příjemnou atmosféru, jsou schopni poradit, řešit problémy návštěvníků a vycházet jim vstříc. Úkolem v této oblasti bude provést zásadní reformu struktury a činnosti kustodů a dozorců, kteří mnohdy postupují naprosto proti duchu stanovené strategie návštěvnické přívětivosti. Nutností bude vyřešit problém, který plyne z centrálního resortního zadávání těchto služeb s kritériem nejnižší ceny, což vede k dodávání naprosto nekvalitního a nemotivovaného externího personálu.

9.2. Návštěvníci se speciálními potřebami

Národní muzeum vnímá otázku bezbariérového zpřístupnění jakožto komplexní problematiku bezbariérové komunikace s veřejností, která prostupuje napříč činnostmi celého muzea. Národní muzeum si je vědomo, že z bezbariérového prostředí profituje široká veřejnost, v první řadě však osoby s omezenou schopností pohybu a orientace, přičemž tímto termínem rozumí osoby s pohybovým postižením, osoby se zrakovým postižením, osoby se sluchovým postižením, osoby s mentálním postižením, osoby pokročilého věku, těhotné ženy, osoby doprovázející dítě v kočárku nebo dítě do tří let. Cílem Národního muzea je eliminovat v co největší možné míře stávající bariéry včetně elektronických a nevytvářet v rámci své činnosti bariéry nové.

Cílem též bude posílit spolupráci s organizacemi pracujícími s osobami s omezenou schopností pohybu a orientace a získat tak expertní pohled na věc a přístup k vysoce efektivním komunikačním kanálům.

Péče bude věnována zefektivnění komunikace běžnými i specifickými kanály, včetně přizpůsobení orientačního systému v objektech Národního muzea a eliminace komunikačních bariér v průběhu návštěvy. Muzeum se též soustředí na rozšíření vzdělávacích a dalších programů pro tuto skupinu návštěvníků, včetně adekvátních informačních zdrojů. Nezbytností je zajišťovat pravidelná školení a další vzdělávání zaměstnanců v této oblasti.

10. Správa budov, provoz

Provoz budov a areálů je dlouhodobě centralizovaný a využívá vlastních technických pracovníků – správců, kteří se starají o svěřený majetek každodenní péčí. Provádějí údržbu, drobné opravy, dohled i koordinaci potřebných prací. Externě se zajišťují jen opravy většího rozsahu, havárie či úzce specializované služby. V roce 2018 prošla tato oblast vnitřní organizační změnou, která má za cíl nastavit lepší způsob řízení, důslednější kontrolu vynaložených finančních prostředků a reagovat na nové potřeby, které přinášejí moderní technologie. Základními úkoly pro následující období v této oblasti budou:

10.1. Personální politika

Oblast správy budov a zajištění provozu je do značné míry rutinní, řemeslná činnost, ale i zde dochází ke změnám a využívání nových ekologických materiálů a nových technologií, které vyžadují obeznámený a kvalifikovaný personál. Personální situaci je třeba věnovat trvalou pozornost. Důvodem je vysoká věková struktura stávajících zaměstnanců a vyšší dynamika vývoje mezd v okolním ekonomickém prostředí.

10.2. Efektivnost

Velký důraz bude kladen na efektivní využívání rozpočtovaných finančních prostředků, kdy většina externích služeb a nákupů materiálu je řešena přes e-tržiště otevřenými výzvami. Rozvojový potenciál této servisní oblasti je možno očekávat ve využití ekologických prostředků a služeb, v technologiích napomáhajících dosahovat úspor energií.

11. Bezpečnost

Pohled na oblast bezpečnosti míří do dvou základních rovin. První je ostraha a dozor, tedy fyzicky i technologicky střežené prostory. Hlavním úkolem je zabránit ztrátám a škodám na majetku Národního muzea při běžném návštěvnickém provozu i ve veřejně nepřístupných prostorech, a to v režimu 24 hodin denně, kdy hrozí delikty způsobené záměrným konáním osob. Využívá se i spolupráce s bezpečnostními složkami státu a bezpečnostními agenturami. Velmi citlivé a do budoucna neopomenutelné téma je nebezpečí tzv. „měkkého cíle" a z toho vyplývající rizika. V tomto ohledu je nezbytná úzká spolupráce všech zainteresovaných složek státu, města a Národního muzea při dlouhodobém monitorování a eliminaci tohoto rizika. Druhou rovinou bezpečnostní oblasti jsou rizika spojená s živelními událostmi, poruchovými stavy či selháními lidského faktoru. Zde jsou využívány především elektronické systémy dohledu a následné reakce, které jsou obsluhovány z příslušných velínů. Smyslem je včas indikovat problémový stav a neprodleně zahájit likvidaci dané události s mimořádným důrazem na ochranu života a zdraví návštěvníků i zaměstnanců a nenahraditelného kulturního dědictví. V souvislosti s postupným uváděním Historické a Nové budovy do plného provozu a novými bezpečnostními riziky současné doby muzeum zpracuje v roce 2019 novou analýzu rizik a nebezpečí a na jejím základě potom novou koncepci bezpečnosti instituce.

12. Mzdová politika

Ve spolupráci se zřizovatelem a odborovou organizací Národního muzea musíme účinněji ovlivňovat vývoj mzdové politiky uvnitř i mimo Národní muzeum tak, aby se postavení muzejních pracovníků stalo společensky prestižnějším a odpovídalo náročnosti vysoce kvalifikované práce.

Soustavně je nutné vyjednávat s kompetentními orgány o zapojení finančních prostředků z dosažených zlepšených příjmů do mzdové oblasti a vytvořit tak předpoklad pro zavedení účinného systému mzdové stimulace jako jednoho z rozhodujících předpokladů institucionálního rozvoje. Odměňování včetně osobního bude nutné diferencovat více než doposud, a to v závislosti nejen na délce odborné praxe a dosaženém vzdělání, ale i na

výkonnosti, odbornosti a iniciativě. Je nutno soustředit se na vytvoření prostředí pro uplatnění systému s nižším počtem „všestrannějších", ale produktivnějších a lépe placených odborných pracovníků.

13. Rozvoj lidských zdrojů

Oblast lidských zdrojů je naprosto klíčovou oblastí pro rozvoj muzea v dalším období. Pokud došlo v minulém období k standardizaci péče o sbírku, k aktivizaci výstavní politiky, investičnímu rozvoji, navýšení výzkumných kapacit a ke zlepšení pozice Národního muzea ve veřejném prostoru, budoucnost musí být vedle rozvoje informačních technologií nutně postavena na rozvoji lidských zdrojů. Rozvoj této oblasti musí být postaven na několika pilířích. Předně je to snaha a realizace zlepšování mzdových podmínek pro zaměstnance muzea, a to jak v odborných, tak dalších profesích. Dále je to změna personální politiky při získávání nových pracovníků: muzeum potřebuje promyšlenou strategii personálního rozvoje včetně zajištění procesu práce s lidskými zdroji v rámci svých servisních oddělení. Následně je to na jedné straně možnost dalšího vzdělávání pracovníků (legislativa, IT, profesní rozvoj, zahraniční zkušenosti), na druhé straně nutná náročnost na kvalitní pracovní výkon v nejvýznamnější muzejní instituci České republiky. V oblasti specializovaných profesí (např. IT) je nutné postupovat i formou spolupráce se specializovanými agenturami, v oblasti odborných profesí úžeji spolupracovat s vysokoškolskými pracovišti.

14. Obchodní politika

Obchodní politika Národního muzea je v současnosti nastavena standardním, konzervativním způsobem. Spolu se znovuotevřením Historické budovy Národního muzea je žádoucí reagovat na moderní trendy v této oblasti tak, aby zaujala širokou část veřejnosti (například rodiny s dětmi), působila osvětovým směrem, a přitom generovala potřebnou část příjmů. Je třeba vytvářet atmosféru vlídné instituce, kam se budou lidé rádi vracet. Publikace a upomínkové předměty budou zohledňovat nejen historické události, výročí a osobnosti, ale musejí vyprávět příběhy, které zaujmou a vyvolají zvědavost a touhu po poznání. Cenová politika bude průřezově reagovat na možnosti školáků a počítat s dostupným sortimentem, ale může začleňovat i luxusnější zboží. Velká pozornost bude věnována cenové strategii u krátkodobých i dlouhodobých pronájmů. Bude odrážet exkluzivitu a atraktivitu pronajímaných prostor. Vše bude úzce provázáno s marketingovými aktivitami a strategií návštěvnické politiky. V současnosti je však rozvoj obchodní politiky limitován předpisy a pravidly platnými pro státní příspěvkovou organizaci, které neumožnují samotné organizaci se konkurenceschopně

pohybovat na trhu se suvenýry, případně ve vlastní správě provozovat gastronomické provozy. Příjmové položky jsou tím limitovány. Mnohem efektivnější cestu Národní muzeum spatřuje v možnosti zřídit samostatnou obchodní společnost, jejímž hlavním cílem by bylo efektivně a ziskově využívat obchodní potenciál organizace. Toto však současná legislativa neumožňuje.

15. Sbírka

Klíčovou oblastí činnosti Národního muzea je sbírkotvorná činnost. Národní muzeum bude naplňovat cíle a úkoly dle platné střednědobé sbírkotvorné koncepce do roku 2021, dále pak v tomto období připraví navazující novou střednědobou sbírkotvornou koncepci na léta 2021–2025. Základní úkoly jsou:

15.1. V oblasti akvizic

- Udržet kontinuitu kontextových sběrů u sbírkových kolekcí Přírodovědeckého muzea. Prioritou je udržet kvalitu těchto sběrů, které představují nejen mimořádný dokumentační materiál, ale jsou do budoucna předpokladem jedinečných výzkumných projektů.
- Systematizovat akviziční pozornost na komplexní soudobou dokumentaci u odpovídajících společenskovědních sbírek napříč Národním muzeem; uvést v život připravenou samostatnou strategii komplexní soudobé dokumentace v rámci Národního muzea.
- V oblasti akviziční činnosti nových médií definovat virtuální sbírkový objekt, vytvořit systém jeho evidence a ukládání.
- Nově definovat obsah sbírkotvorné činnosti u sbírek zaměřených na dokumentaci mimoevropských i evropských kultur. Vzhledem k radikální proměně situace v možnostech i formách sběru a dokumentace mimoevropských (i evropských) kultur je nutnost redefinice sbírkotvorného přístupu přirozeným požadavkem pro akvizice v této oblasti.

15.2. V oblasti evidence a digitalizace sbírky

- Pokračovat a kvalitativně zásadně rozvinout digitalizaci kulturního a informačního obsahu sbírek a jeho zpřístupňování prostřednictvím systémů s dálkovým přístupem jako nástroj pro zpřístupňování a ochranu sbírky muzejní povahy. Digitalizace kulturního dědictví je obrovskou šancí do budoucna, a to jak z hlediska prezentace, tak ochrany sbírek. Národní muzeum se chce stát vedoucí metodickou institucí v oblasti

digitalizace sbírkových předmětů a plnit tak celorepublikovou roli pomoci dalším muzejním institucím. Jde o jednu z klíčových priorit pro rozvoj Národního muzea do budoucna. Vytvoří se tak předpoklad využití sbírky, mezinárodní spolupráce a nové role muzea v 21. století.

- Zavést jednotný systém evidence sbírek Národního muzea. Systém správy sbírky trpí dlouhodobě roztříštěností jednotlivých databázových a informačních systémů, což neumožňuje dostatečně kvalitní práci s informacemi o sbírce. Cílem je tudíž logicky systém centrální evidence sbírek, který zkvalitní proces ochrany, tezaurace, prezentačního i badatelského využití. Systém jednotné evidence sbírek Národního muzea musí využívat mezinárodní standardy popisu předmětů pro zajištění sdílení evidenčních záznamů na národní a mezinárodní úrovni.
- Vytvořit systém evidence preparátorských, konzervátorských a restaurátorských zásahů u sbírkových předmětů a provázat jej s jednotným systémem evidencí sbírek Národního muzea. Vzhledem k různorodosti sbírek a s tím spojené rozmanitosti konzervátorských a restaurátorských zásahů je pro další kvalitní práci se sbírkou klíčové připravit systém jednotné evidence zásahů, který umožní kvalitní výměnu informací, poskytne možnosti srovnávání a bude garancí přehledu o těchto zásazích.

15.3. V oblasti uložení a ochrany sbírky

- Zkvalitnit podmínky pro uložení sbírkových předmětů, zejména co se týče sbírek Náprstkova muzea a Českého muzea hudby. Samotným předpokladem pro práci se sbírkou je kvalitní uložení, které není doposud ve všech ohledech – zejména v obou uvedených případech – zajištěno. Z tohoto důvodu je jednou z priorit zajištění standardních podmínek také pro tyto součásti sbírky Národního muzea. Pro účely kvalitního uložení sbírek těchto dvou složek Národního muzea je nutná výstavba nového depozitárního komplexu pro Náprstkovo muzeum v areálu Horních Počernic, u Českého muzea hudby pak stěhování fondů do nového komplexu v Litoměřicích. Pozemky v Litoměřicích bude třeba využít k přípravě výstavby dalšího depozitárního komplexu pro účely Českého muzea hudby.
- V případě Historického muzea jde o přípravu velkokapacitního depozitáře určeného pro akvizice velkorozměrových celků a archeologického materiálu, v případě Knihovny Národního muzea o přípravu uložení velkých celků zámeckých knihoven ve sbírkách Národního muzea. Všechny tyto budoucí potřeby předpokládají nutnost posílení depozitární kapacity.

16. Věda a výzkum

Základem vědecké práce Národního muzea je jeho sbírka a prostředí, ze kterého sbírkové předměty pocházejí. Ty jsou vědecky zpracovávány, zpřístupněny a zhodnoceny jak v národním, tak zejména v mezinárodním kontextu. Vědeckým zhodnocením sbírky a efektivním zpřístupněním dat v ní obsažených exponenciálně narůstá její význam a možnosti dalšího využití. Toho nelze dosáhnout bez reflexe trendů vývoje výzkumu zejména v oblasti digitalizace, zpřístupnění a kontextuálního propojení vědeckých dat, která jsou obsažena ve sbírkových fondech Národního muzea. Zejména pro podporu nastavení optimálních efektivních procesů a umožnění dalšího využití těchto dat obsažených ve sbírkových fondech je Národní muzeum zapojeno v mnoha mezinárodních konsorciích a asociacích, které se otázkou budoucnosti efektivního využití vědeckých dat zabývají. V oblasti výzkumu a vývoje bude instituce naplňovat cíle a úkoly koncepce rozvoje výzkumné organizace na léta 2019–2023 a připraví novou koncepci rozvoje výzkumné organizace na léta 2024–2029.

16.1. Konkrétní globální cíle

- Udržet standard vysoké výkonnosti a kvality v oblasti vědy a výzkumu a upevnit postavení Národního muzea jako vůdčí instituce v rámci resortu kultury a silné instituce mezi ostatními výzkumnými organizacemi jiných resortů.
- Reflektovat světové trendy vědy a výzkumu v oblasti technologií, standardů, postupů a využití dat.
- Podporovat digitalizaci a zpřístupnění dat sbírkových fondů pro další využití (standardy metadat, stabilní identifikátory, kontextuální propojení, aplikovaný výzkum, propojení dat do větších celků – big data a linked open data –, využití i mimo oblast vědy a výzkumu, dlouhodobé uložení).
- Popularizovat výsledky vědy a výzkumu směrem k široké veřejnosti za využití kreativních prostředků ve fyzickém i virtuálním prostředí.
- Pokračovat v podpoře rozvoje spolupráce na všech úrovních.
- Rozšiřovat sbírkový fond Národního muzea a zároveň zvyšovat jeho vědeckou a společenskou hodnotu.

16.2. Oblasti výzkumu

Pro následující období do roku 2023 bude Národní muzeum řešit v rámci institucionálního programu 352 kontrolovatelných cílů, zahrnutých do 102 dílčích cílů a 26 výzkumných oblastí.

Výzkumné oblasti ve většině případů představují kontinuální vědeckou práci probíhající v Národním muzeu jak v oborech přírodních, tak humanitních, a to na sbírkovém materiálu a prostředí, z něhož pochází.

Většina výzkumných cílů je zaměřena primárně na základní výzkum, plánován je však také výzkum aplikovaný. V tomto případě jsou nejčastějšími výstupy specializované databáze a funkční vzorky (celkem se jedná o 39 výsledků aplikovaného výzkumu).

V následujícím pětiletém období Národní muzeum předpokládá 658 výsledků. Jedná se o garantovaný předpoklad, u kterého se dá očekávat, že závěrečný součet bude opět výrazně vyšší. Uvedený počet výsledků také odráží zájem výzkumné organizace zaměřit se především na kvalitní výsledky výzkumu odpovídající aktuálním trendům v daném zaměření.

Hlavním cílem instituce je soustavně usilovat o hospodářskou stabilitu instituce a větší efektivnost při získávání a vynakládání finančních zdrojů. Financování základního provozu zajišťuje příspěvek zřizovatele (Ministerstva kultury ČR), vedle kterého muzeum usiluje o zisk finančních zdrojů na podporu vědeckých i nevědeckých projektů v rámci financování z mimorozpočtových zdrojů a evropských fondů. Dále je potom zapotřebí usilovat o zvýšení podílu z vlastních zdrojů a zvýšení příspěvků od sponzorů.

1. Financování muzea

Financování muzea je z převážné části zajišťováno z veřejných zdrojů, částečně z vlastních zdrojů, kde hlavní roli hrají tržby ze vstupného a tržby z krátkodobých i dlouhodobých pronájmů a jiných zdrojů, což jsou zejména prostředky od sponzorů a příjmy z propagace a reklamy.

Strategickým cílem organizace 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 ostatních mimorozpočtových zdrojů včetně fondů EU. 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 považujeme 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, dlouhodobého pronájmu prostor v Historické budově Národního muzea i ostatních objektech muzea na straně druhé.

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

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

Pro dosažení maximalizace výnosů budeme čtvrtletně analyzovat cenovou úroveň, kvalitu, kvantitu a efektivitu nabídky služeb muzea, vyhodnocovat ji a přijímat konkrétní opatření. V existenčním zájmu muzea je dosáhnout lepších hospodářských výsledků a tím v maximální míře naplňovat strategické fondy pro další rozvoj instituce.

2. Finanční plán 2019–2025

Národní muzeum jako příspěvková organizace MK ČR vychází z předpokladu, že bude nepřetržitě pokračovat ve své činnosti. Neexistuje žádná skutečnost, která organizaci omezuje nebo zabraňuje v této činnosti pokračovat. Použité ekonomické metody, včetně účetních, jsou ve shodě s tímto předpokladem.

Národní muzeum, podobně jako další kulturní instituce, musí vycházet při svém ekonomickém fungování s plánem na straně příjmů i výdajů a z něho odvíjet své fungování. Významnou součástí zdrojů na činnost muzea je i vstupné návštěvníků. Jakákoliv změna v rámci turistického ruchu, nižší návštěvnost Prahy ze strany zahraničních turistů, politicko-bezpečnostní situace v Evropě, zároveň ale i ekonomická situace v zemi, tj. schopnost lidí utrácet za své vzdělání a kulturu, mají značný vliv na celkovou úroveň příjmů muzea, a tím i na hospodaření organizace. Součástí těchto podmínek je návštěvnost objektů NM a znovuotevření Historické budovy Národního muzea, která podmiňuje úroveň příjmů ze vstupného v rámci několika let.

2.1. Investice

Pro zajištění základních investičních cílů rozvoje, obnovy a modernizace materiálně technické základny Národního muzea plánujeme v letech 2019–2025 zapojit zejména účelové finanční zdroje programového financování SMVS. Pro realizaci investic menšího rozsahu, u kterých nelze předpokládat participaci státního rozpočtu, plánujeme zapojit vlastní zdroje, konkrétně fond reprodukce majetku.

V rámci programového financování budeme pokračovat v realizaci následujících akcí:

„Nové expozice v Historické a Nové budově Národního muzea“,
identifikační číslo SMVS: 134V122000007.
V roce 2019 budou realizovány práce na jednotlivých expozičních celcích v rámci nových expozic a také na organizaci návštěvnického provozu v Historické a Nové budově NM.

Program Podpora reprodukce majetku státních kulturních zařízení

- „Památník Jana Palacha ve Všetatech“,

identifikační číslo akce SMVS: 134V112000233.
V roce 2019 bude dokončena stavební část a instalace expozice památníku.

V průběhu roku 2019 budou pokračovat práce na předprojektové a projektové přípravě rekonstrukce historického areálu Náprstkova muzea a na přípravě stavby nového centrálního depozitáře muzea v Horních Počernicích.

Z fondu reprodukce majetku, který je základní osnovou při financování investičního rozvoje muzea, plánuje Národní muzeum pro období 2019–2025 použít z FRM zdroje ve výši 65 milionů Kč. Realizace akcí bude probíhat dle střednědobého a dlouhodobého plánu investic. Veškeré investice zvyšují užitnou hodnotu stávajících nemovitých kapacit NM, přispívají k rozšíření a modernizaci infrastrukturního zázemí, technologické a technické vybavenosti a dále zlepšují, zkvalitňují a zefektivňují uložení a prezentaci movitých předmětů kulturní hodnoty. Fond reprodukce majetku organizace používá jako doplňkový zdroj na financování provozních nákladů, dále z FRM realizujeme i nákup sbírkových předmětů.

Níže uvádíme vybrané investiční akce.

- Posílení datového úložiště a posílení datové konektivy do klíčových lokací NM.
- Rozvoj a posílení IT infrastruktury a technologií.
- Dovybavení odborných pracovišť v depozitářích ČMH v Litoměřicích.
- Dovybavení ÚDT a II. skladovým mobiliářem.
- Zahájení realizace inovace a rozšíření souboru technologických zařízení vzduchotechniky a klimatizace ČMH.
- Průběžná obnova a doplňování mobilních klimatizačních jednotek v objektech NM.
- Projekt na rekonstrukci části provozní budovy v areálu NM v Horních Počernicích.
- Koupě pozemků, které byly součástí areálu NM v Horních Počernicích a byly muzeem navráceny v restituci.

Výše uvedené investice budou mít dopad i na navýšení odpisů, náklady energie, materiálové náklady a služby, odhadujeme, že navýšení provozních nákladů se bude pohybovat od 2–3 %

stávajících nákladů. Národní muzeum dopady investičních akci na budoucí provozní prostředky zohledňuje ve finančním plánu pro období 2019–2025.

2.2. Příjmy a výnosy

Výnosy 2019–2025

Výnosy Národní muzeum realizuje především ze vstupného, krátkodobého a dlouhodobého pronájmu a z prodeje zboží. Příjmy ze vstupného jsou základním zdrojem při tvorbě rozpočtu na dané účetní období.

Plán výnosů je koncipován na základě skutečnosti minulého období, dvou let. Výnosy z Historické budovy plánujeme na základě skutečných příjmů po znovuotevření budovy, s přihlédnutím k realizaci nových expozic. Predikce výnosů ze vstupného, pronájmů a prodeje zboží na období do roku 2025 lze odhadnout s pravděpodobnosti 55 %. Konkrétnější data především pro Historickou budovu lze předvídat až v roce 2021. Výnosy (tržby) z ostatních objektů NM se příliš nemění, odchylka je meziročně 10–15 % plus nebo minus. Tržby z Historické budovy před uzavřením činily 65 % celkových tržeb NM. Výnosy z pronájmu rozpočtujeme rovněž na základě skutečných příjmů za minulé období s ohledem na nové prostory Historické budovy. Historická budova po rekonstrukci nabízí atraktivní prostory pro kulturní a společenské akce, konference. Je třeba podotknout, že příjmy Národního muzea budou do budoucna ovlivňovat i vnější ekonomické ukazatele, případná změna DPH, inflace, domácí i vnější ekonomika, trh práce.

2.3. Náklady

Náklady 2019–2025

Finanční plán nákladů jsme koncipovali na základě skutečných nákladů posledních dvou let, s přihlédnutím k inflaci, změně DPH a růstu cen.

Provozní náklady Národního muzea výrazně vzrostou zprovozněním Historické budovy. V důsledku rekonstrukce došlo k významnému navýšení standardů budovy, rozšíření výstavních prostor, vyššímu standardu obsluhy a odbavení návštěvníků, dále došlo k modernizaci provozních systémů a technického zabezpečení (klimatizace, vytápění, osvětlení, silových a datových sítí, EPS, EZS, VZT). Fixní provozní náklady budou velmi vysoké, vyšší než před rekonstrukcí, snížením nákladovosti, tj. nákladů na jednotku výkonů, bude dosaženo vyšší efektivity nakládání s prostředky (např. vyšší počet odbavených návštěvníků, větší využitelný prostor, delší časové využití prostor pro návštěvníky, rozšíření ploch pro expozice, výstavních ploch). Rekonstruované prostory Národního muzea nabídnou efektivní a kvalitní veřejné, kulturní a vzdělávací služby cílovým skupinám návštěvníků.

Finanční plán nákladových položek v tabulce Příloha č. 1 obsahuje provozní náklady, ale i výnosy. Finanční plán je koncipován na základě skutečnosti provozních nákladů NM, za minulé období, do provozních nákladů na další období jsme zohlednili provoz Historické budovy. V tabulce Příloha č. 1 uvádíme do predikce nákladů a výnosů i osobní náklady (současný rozpočet) a použití FRM. V tabulce Příloha č. 2 uvádíme predikci finančního plánu bez osobních nákladů a použití FRM. Samostatně pak předkládáme finanční plán Historické budovy, tabulka Příloha č. 3. Z předložené predikce nákladů a výnosů Historické budovy je patrný deficit provozních prostředků již pro rok 2019. V dalším účetním období deficit narůstá s navýšením odpisů a postupnou realizací nových expozic. Odpisy pro rok 2019 rozpočtujeme ve výši 70 mil. Kč a do roku 2022 budou odpisy jen Historické budovy ve výši 30 mil. Kč. Národní muzeum ve schváleném rozpočtu pro rok 2019 má nařízený odvod z odpisů ve výši 20 mil. Kč, pro rok 2020 je odvod z odpisů ve výši 26 500 077 Kč. Organizace předpokládá, že odvod z odpisů dosáhne v roce 2021 částky 30 mil. Kč.

2.4. Odpisy

Významným nákladem Národního muzea jsou již dnes odpisy a během tří let celkové odpisy organizace budou ve výši 100 mil. Kč.

2.5. Nové personální kapacity

Národní muzeum od roku 2018 provozuje ve srovnání s minulostí v podstatě dvě hlavní budovy. Budovu bývalého Federálního shromáždění a Historickou budovu. K navýšení přepočteného počtu zaměstnanců však nedošlo. Národní muzeum předložilo vyrovnaný návrh rozpočtu pro období 2019–2021 respektující předběžný objem finančních vztahů z května 2018. V rámci karet nadpožadavků jsme požadovali i navýšení přepočteného počtu zaměstnanců pro rok 2019–2021 (viz tabulka Příloha č. 4).

E. Analýza rizik

Rizika, která mohou ohrozit naplňování koncepce v jejím celém rozsahu či jednotlivých částech:

1. Rizika s potenciálním vlivem na hospodaření

1.1. Nedokryté provozní náklady a personální kapacity Historické budovy

Komplex Historické a Nové budovy je atraktivním turistickým cílem, na jehož kvalitním fungování závisí počet návštěvníků, a tedy i příjmy ze vstupného a pronájmů. Bez navýšení počtu zaměstnanců je ohrožen základní návštěvnický provoz, bezpečné, návštěvnicky vstřícné, edukativní, otevřené a odpovídající zpřístupnění výstavních sálů, expozic. Deficit nekrytých provozních nákladů je vyznačen v tabulce Finanční plán HB.

1.2. Snížení příspěvku na provoz ze strany zřizovatele

Finanční plán instituce je sestaven na základě aktuálního vývoje výnosů, nákladů a příjmů. V případně, že v následujících letech dojde ke snižování příspěvku na provoz od zřizovatele, budou muset být jednotlivé cíle koncepce ve svých ambicích přehodnoceny.

1.3. Nepříznivý vývoj ekonomické situace v ČR a ve světe

Podstatným druhem příjmů Národního muzea jsou tržby ze vstupného a tržby z krátkodobých pronájmů na společenské a kulturní akce. V případě negativního vývoje ekonomické situace v České republice i v celosvětovém měřítku lze očekávat též snížení počtu návštěvníků jak domácích, tak zahraničních v důsledku sníženého turistického ruchu. Při hospodářské krizi též dojde ke snížení nákladů firem na zbytné výdaje, a tedy i snížení tržeb z krátkodobých pronájmů na společenské akce v prostorách Národního muzea.

1.4. Zhoršení bezpečnostní situace v ČR a ve světe

Česká republika si v současné době drží pozici atraktivní a bezpečné turistické destinace. Národní muzeum je jedním z nejvýznamnějších turistických cílů v Praze. Případné zhoršení bezpečnostní situace a snížení počtu zahraničních návštěvníků přijíždějících do Prahy bude mít negativní vliv na počet návštěvníků Národního muzea a výši tržeb ze vstupného.

2. Riziko spojené se zhoršenou konkurenceschopností na trhu práce

Již v současnosti se Národní muzeum potýká s rozevírajícím se nepoměrem platových podmínek mezi soukromou sférou a prostředím příspěvkové organizace. Situace se týká především IT specialistů, ale i ekonomických, investičních, provozních profesí, zároveň též klíčových a vědecky výkonných odborných pracovníků a dalších. V případě dalšího

negativního vývoje se bude zhoršovat i konkurenceschopnost instituce na trhu práce, což je rizikem pro naplňování některých cílů této koncepce.

3. Časová rizika spojená se zadáváním veřejných zakázek

Průtahy při zadávání veřejných zakázek způsobené stížnostmi uchazečů a rozhodování ÚOHS ve lhůtách delších než 60 dnů jsou rizikem pro plnění termínů jednotlivých úkolů, stejně tak jako nezájem firem o menší zakázky, který v některých případech i znemožňuje získání kvalitního dodavatele, je především časovým rizikem pro některé cíle této koncepce.

F. Závěr

Střednědobá koncepce rozvoje Národního muzea je zpracována na základě předchozích zkušeností a výsledků z minulých let. Snaží se definovat klíčové oblasti a úkoly, na které je třeba se v následujícím období soustředit a které je též reálné naplnit. Věnuje se všem oblastem činnosti instituce a vnímá je jako jeden propojený celek.

Úkoly musejí být řešeny koordinovaně a s aktivním zapojením všech složek muzea. Nezbytností je vedle stabilní řídicí struktury průběžně vytvářet projektové týmy s jasnými zadáními, kompetencemi a stanovenými termíny plnění úkolů. Řídicími dokumenty vedoucími k naplnění této koncepce jsou roční plány hlavních úkolů, na které navazují roční plány úkolů jednotlivých složek muzea.

Plnění koncepce bude průběžně vyhodnocováno a budou přijímána opatření vedoucí k jejímu naplňování. Na koncepci, jako na základní strategický dokument, pak navazují další koncepční materiály v oblasti sbírky, IT a digitalizace, vědy a výzkumu, bezpečnosti a další.

V Praze dne 10. 10. 2018

(doplněná verze na základě připomínek MK ČR, zpracováno 15. 4. 2019)

Č. j.: 2018/6450/NM

Předkládá: PhDr. Michal Lukeš, Ph.D.

Generální ředitel Národního muzea

(zpracováno za využití podkladů jednotlivých vedoucích pracovníků Národního muzea)

příloha č. 1 (koncepce NM 2019-2025)

Finanční plán - predikce N (provozní) + V na období 2019-2025 vč. osobních nákladů a použití FRM

Název položky				
		2019	2020	2021
Spotřeba materiálu	501	19 107 207,68	14 530 000,00	24 500 000,00
Spotřeba energie	502	35 568 002,92	48 500 000,00	53 800 000,00
Spotřeba j. neskladovatelných dodávek	503			
Prodané zboží	504	889 882,99	730 000,00	900 000,00
Aktivace dlouhodobého majetku	506			
Aktivace oběžného majetku	507	-1 500 803,67		
Změna stavu zásob vlastní výroby	508			-2 500 000,00
Opravy a udržování	511	180 421 085,95	19 900 000,00	20 500 000,00
Cestovné	512	9 304 134,52	1 500 000,00	1 600 000,00
Náklady na reprezentaci	513	1 229 967,09	300 000,00	350 000,00
Aktivace vnitroorganizačních služeb	516			
Ostatní služby	518	125 612 269,58	95 000 000,00	105 000 000,00
Mzdové náklady	521	161 806 224,00	162 228 850,00	183 135 303,00
Zákonné sociální pojištění	524	53 216 269,97	54 650 562,00	61 980 000,00
Jiné sociální pojištění	525	437 885,67	382 852,00	511 000,00
Zákonné sociální náklady	527	7 091 771,40	5 417 166,00	3 900 000,00
Jiné sociální náklady	528			
Daň silniční	531			
Daň z nemovitostí	532	19 183,00	22 000,00	22 000,00
Jiné daně a poplatky	538	127 623,78	320 000,00	300 000,00
Smluvní pokuty a úroky z prodlení	541	850,00		
Jiné pokuty a penále	542			
Dary a jiná bezúplatná předání	543			
Prodaný materiál	544			
Manka a škody	547	529 696,40		
Tvorba fondů	548			
Odpisy dlouhodobého majetku	551	62 105 359,64	70 000 000,00	75 000 000,00
Prodaný dlouhodobý nehmotný majetek	552			
Prodaný dlouhodobý hmotný majetek	553			
Prodané pozemky	554	1 388 000,00		
Tvorba a zúčtování rezerv	555			
Tvorba a zúčtování opravných položek	556	433 270,00	42 000,00	42 000,00
Náklady z vyřazených pohledávek	557			
Náklady z drobného dlouhodobého majetku	558	7 729 514,07	4 233 000,00	4 500 000,00
Ostatní náklady z činnosti	549	5 699 037,63	3 900 000,00	4 000 000,00
Finanční náklady (součet položek 39 až 43)		**269 367,71**	**120 000,00**	**235 000,00**
Prodané cenné papíry a podíly	561			
Úroky	562			
Kurzové ztráty	563	161 058,48	100 000,00	200 000,00
Náklady z přecenění reálnou hodnotou	564			
Ostatní finanční náklady	569	108 309,23	20 000,00	35 000,00
		0,00	**0,00**	**0,00**
	571			
Daň z příjmů (součet položek 47 a 48)		**358 827,00**	**800 000,00**	**800 000,00**
Daň z příjmů	591	679 800,00	800 000,00	800 000,00
Dodatečné odvody daně z příjmů	595	-320 973,00		
			516 496 430,00	**565 610 303,00**
Výnosy				
Výnosy z prodeje vlastních výrobků	601			
Výnosy z prodeje služeb	602	23 202 646,87	38 500 000,00	41 000 000,00
Výnosy z pronájmu	603	10 817 406,77	12 000 000,00	13 500 000,00
Výnosy z prodaného zboží	604	874 024,70	1 000 000,00	1 300 000,00
Jiné výnosy z vlastních výkonů	609			

15 -04- 2019

Smluvní pokuty a úroky z prodlení	641			
Jiné pokuty a penále	642			
Výnosy z vyřazených pohledávek	643			
Výnosy z prodeje materiálu	644			
Výnosy z prodeje dlouhodobého nehmotného majetku	645			
Výnosy z prodeje dlouhodobého hmotného majetku kromě pozemků	646			
Výnosy z prodeje pozemků	647	1 388 000,00		
Čerpání fondů	648	43 633 942,56	39 000 000,00	41 500 000,00
Ostatní výnosy z činnosti	649	4 202 801,96	3 500 000,00	4 500 000,00
Finanční výnosy (součet položek 66 až 70)		**475 897,92**	**96 000,00**	**120 000,00**
Výnosy z prodeje cenných papírů a podílů	661			
Úroky	662			
Kurzové zisky	663	474 897,92	60 000,00	90 000,00
Výnosy z přecenění reálnou hodnotou	664			
Ostatní finanční výnosy	669	1 000,00	36 000,00	30 000,00
			94 192 000,00	**102 040 000,00**
Výnosy vybraných ústředních vládních institucí z transferů	671	587 353 584,78		
	poznámka: mzdové náklady jsou dle aktuálních tarifů			

15-04-2019

příloha č. 2 (koncepce NM 2019-2025)

Finanční plán - predikce N + V NM na období 2019-2025 bez mzdových nákladů a použití

Název položky				
		2019	2020	2021
Spotřeba materiálu	501	19 107 207,68	14 530 000,00	24 500 000,00
Spotřeba energie	502	35 568 002,92	48 500 000,00	53 800 000,00
Spotřeba j. neskladovatelných dodávek	503			
Prodané zboží	504	889 882,99	730 000,00	900 000,00
Aktivace dlouhodobého majetku	506			
Aktivace oběžného majetku	507	-1 500 803,67		
Změna stavu zásob vlastní výroby	508			-2 500 000,00
Opravy a udržování	511	180 421 085,95	19 900 000,00	20 500 000,00
Cestovné	512	9 304 134,52	1 500 000,00	1 600 000,00
Náklady na reprezentaci	513	1 229 967,09	300 000,00	350 000,00
Aktivace vnitroorganizačních služeb	516			
Ostatní služby	518	125 612 269,58	128 000 000,00	131 000 000,00
Mzdové náklady	521	161 806 224,00		
Zákonné sociální pojištění	524	53 216 269,97		
Jiné sociální pojištění	525	437 885,67		
Zákonné sociální náklady	527	7 091 771,40		
Jiné sociální náklady	528			
Daň silniční	531			
Daň z nemovitostí	532	19 183,00	22 000,00	22 000,00
Jiné daně a poplatky	538	127 623,78	320 000,00	300 000,00
Smluvní pokuty a úroky z prodlení	541	850,00		
Jiné pokuty a penále	542			
Dary a jiná bezúplatná předání	543			
Prodaný materiál	544			
Manka a škody	547	529 696,40		
Tvorba fondů	548			
Odpisy dlouhodobého majetku	551	62 105 359,64	70 000 000,00	75 000 000,00
Prodaný dlouhodobý nehmotný majetek	552			
Prodaný dlouhodobý hmotný majetek	553			
Prodané pozemky	554	1 388 000,00		
Tvorba a zúčtování rezerv	555			
Tvorba a zúčtování opravných položek	556	433 270,00	42 000,00	42 000,00
Náklady z vyřazených pohledávek	557			
Náklady z drobného dlouhodobého majetku	558	7 729 514,07	4 233 000,00	4 500 000,00
Ostatní náklady z činnosti	549	5 699 037,63	3 900 000,00	4 000 000,00
Finanční náklady (součet položek 39 až 43)		**269 367,71**	**120 000,00**	**235 000,00**
Prodané cenné papíry a podíly	561			
Úroky	562			
Kurzové ztráty	563	161 058,48	100 000,00	200 000,00
Náklady z přecenění reálnou hodnotou	564			
Ostatní finanční náklady	569	108 309,23	20 000,00	35 000,00
		0,00	**0,00**	**0,00**
	571			
Daň z příjmů (součet položek 47 a 48)		**358 827,00**	**800 000,00**	**800 000,00**
Daň z příjmů	591	679 800,00	800 000,00	800 000,00
Dodatečné odvody daně z příjmů	595	-320 973,00		
náklady bez osobních nákladů			**293 817 000,00**	**316 084 000,00**
Výnosy				

15-04-2019

Výnosy z prodeje vlastních výrobků	601			
Výnosy z prodeje služeb	602	23 202 646,87	38 500 000,00	41 000 000,00
Výnosy z pronájmu	603	10 817 406,77	12 000 000,00	13 500 000,00
Výnosy z prodaného zboží	604	874 024,70	1 000 000,00	1 300 000,00
Jiné výnosy z vlastních výkonů	609			
Smluvní pokuty a úroky z prodlení	641			
Jiné pokuty a penále	642			
Výnosy z vyřazených pohledávek	643			
Výnosy z prodeje materiálu	644			
Výnosy z prodeje dlouhodobého nehmotného	645			
Výnosy z prodeje dlouhodobého hmotného m	646			
Výnosy z prodeje pozemků	647	1 388 000,00		
Čerpání fondů	648	43 633 942,56		
Ostatní výnosy z činnosti	649	4 202 801,96	3 500 000,00	4 500 000,00
Finanční výnosy		**96 000,00**	**96 000,00**	**120 000,00**
Výnosy z prodeje cenných papírů a podílů	661			
Úroky	662			
Kurzové zisky	663	55 000,00	60 000,00	90 000,00
Výnosy z přecenění reálnou hodnotou	664			
Ostatní finanční výnosy	669	10 000,00	36 000,00	30 000,00
celkem výnosy bez FRM			**55 192 000,00**	**60 540 000,00**
Výnosy vybraných ústředních vládních institu	671			

15-04-2019

příloha č. 3 (koncepce NM 2019-2025)

Nové kapacity Národní muzeum koncepce 2019-2025

na rok 2019 Historická budova NM

celkem nové kapacity: 10

Funkce	tech. pracovník	správce obj.	elektrikář Ing.	IT analytik	tech. pracovník	technolog	tech. pracovník
Platová třída / stupeň	12/12	12/12	12/12	13/12	11/12	12/12	11/12
Měsíční plat	**33779,00**	**33779**	**33779,00**	**36614**	**31164**	**33779**	**31164**
521 - Hrubá mzda/rok	**405348,00**	**405348,00**	**386040,00**	**439368,00**	**356160,00**	**405348,00**	**373968,00**
524 - SP + ZP zaměstnavatel	137818,32	137818,32	131253,60	149385,12	121094,40	137818,32	127149,12
527 - FKSP	**8106,96**	**8106,96**	**7720,80**	**8787,36**	**7123,20**	**8106,96**	**7479,36**
525 - Pojištění zaměstnanců	1134,97	1134,97	1080,91	1230,23	997,25	1134,97	1047,11
Mzdové náklady celkem	**552408,25**	**552408,25**	**526095,31**	**598770,71**	**485374,85**	**552408,25**	**509643,59**

4 prac. místa

na rok 2020 Historická budova NM

celkem nové kapacity: 6

Funkce	elektrikář Ing.	IT technik	tech. pracovník	truhlář	údržbář	IT analytik
Platová třída / stupeň	11/12	13/12	11/12	8/12	8/12	13/12
Měsíční plat	**31164,00**	**36614**	**31164,00**	**24392**	**24392**	**36614**
521 - Hrubá mzda/rok	**373968,00**	**439368,00**	**356160,00**	**278760,00**	**292704,00**	**439368,00**
524 - SP + ZP zaměstnavatel	127149,12	149385,12	121094,40	94778,40	99519,36	149385,12
527 - FKSP	**7479,36**	**8787,36**	**7123,20**	**5575,20**	**5854,08**	**8787,36**
525 - Pojištění zaměstnanců	1047,11	1230,23	997,25	780,53	819,57	1230,23
Mzdové náklady celkem	**509643,59**	**598770,71**	**485374,85**	**379894,13**	**398897,01**	**598770,71**

15-04-2019

na rok 2021 Národní muzeum
celkem nové kapacity: 5

Funkce	výstavář	technolog	kurátor	produkční	kurátor	
Platová třída / stupeň	11/12	13/12	13/12	12/12	13/12	
Měsíční plat						
521 - Hrubá mzda/rok						
524 - SP + ZP zaměstnavatel						
527 - FKSP						
525 - Pojištění zaměstnanců						

na rok 2022 Národní muzeum s provozem HB nové expozice
celkem nové kapacity: 6

Funkce	dokumentátor	technolog	kurátor	produkční	kurátor	referent majetku
Platová třída / stupeň	11/12	13/12	13/12	12/12	13/12	11/12
Měsíční plat						
521 - Hrubá mzda/rok						
524 - SP + ZP zaměstnavatel						
527 - FKSP						
525 - Pojištění zaměstnanců						

nové kapacity Národní muzeum související s investicemi
na rok 2023-2025
celkem nové kapacity: 6

Funkce	tech. pracovník	technolog	energetik	produkční	kurátor	IT pracovník
Platová třída / stupeň	12/12	13/12	12/12	12/12	13/12	14/12
Měsíční plat						

1 E -04- 2019

příloha č. 4 (koncepce NM 2019-2025)

Predikce nákladů Historické budovy na období 2019-2025

Vybrané nákladové položky Historické budovy

Nákladová položka	účet	rozpočet na 2019	předpoklad 2020	předpoklad 2021	předpoklad 2022	předpoklad 2023	předpoklad 2024	předpoklad 2025
Spotřeba materiálu	501	6 200 000,00	6 800 000,00	7 500 000,00	7 720 000	8 100 000	8 250 000	8 250 000
Spotřeba energie	502	18 500 000,00	21 500 000,00	26 000 000,00	30 000 000	32 000 000	33 000 000	33 000 000
Opravy a udržování	511	3 500 000,00	4 000 000,00	5 800 000,00	6 100 000	6 450 000	6 900 000	6 900 000
Služby	518							
Ostraha a dozor		11 000 000,00	16 000 000,00	23 000 000,00	23 000 000	23 000 000	23 000 000	25 000 000
Úklidové služby		11 500 000,00	14 000 000,00	14 000 000,00	14 000 000	14 000 000	14 000 000	16 000 000
Revize		2 500 000,00	3 600 000,00	5 000 000,00	5 800 000	6 100 000	6 250 000	6 250 000
Služby pokladní		1 200 000,00	1 600 000,00	1 800 000,00	2 300 000	2 300 000	2 300 000	2 600 000
Pojištění		350 000,00	420 000,00	600 000,00	620 000	640 000	641 200	642 000
Ostatní náklady		2 100 000,00	3 500 000,00	4 000 000,00	4 100 000	4 500 000	4 800 000	4 800 000
Výstavní činnost		5 000 000,00	5 000 000,00	6 000 000,00	6 000 000	7 000 000	7 000 000	7 000 000
Odpisy dlouhodobého majetku	551	10 000 000,00	20 000 000,00	30 000 000,00	32 000 000	32 000 000	33 000 000	35 000 000
celkem		**65 750 000,00**	**96 420 000,00**	**123 700 000,00**	**131 640 000**	**136 090 000**	**139 141 200**	**145 442 000**
Výnosy								
Výnosy z prodeje služeb vstupné	602	16 000 000,00	33 000 000,00	35 000 000,00	38 000 000	40 000 000	43 000 000	43 000 000
Výnosy z pronájmu	603	5 000 000,00	8 000 000,00	10 000 000,00	13 000 000	15 000 000	16 000 000	18 000 000
Výnosy z prodaného zboží	604	500 000,00	800 000,00	1 200 000,00	2 000 000	2 200 000	2 500 000	2 500 000
celkem		***21 500 000,00***	***41 800 000,00***	***46 200 000,00***	***53 000 000***	***57 200 000***	***61 500 000***	***63 500 000***
ceficit		44 250 000	54 620 000	77 500 000	78 640 000	78 890 000	77 641 200	81 942 000

Deficit narůstá s ohledem na zvýšování odpisů

15-04-2019