

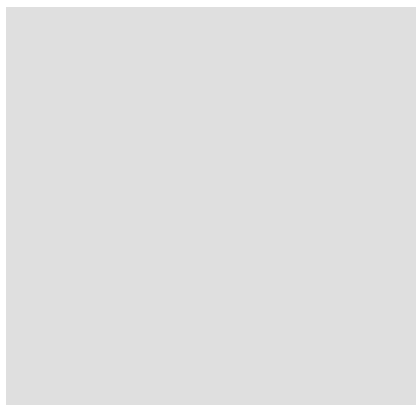
# Koncepce rozvoje Moravské galerie v Brně na období 2014 - 2018

## Moravská galerie v Brně

Husova 18, 662 Brno



Pražákův palác



Uměleckoprůmyslové muzeum



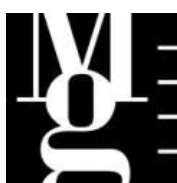
Jurkovičova vila



Rodný dům  
Josefa Hoffmanna



Místodržitelství palác



## **Koncepce rozvoje Moravské galerie v Brně na období 2014–2018**

### **Obsah**

#### I. Východiska. Charakteristika současného stavu organizace

##### I. 1 Výchozí stav – shrnutí od roku 2008

##### I. 2 Péče o sbírky

###### I.2.1 Digitalizace sbírek

###### I.2.2 Akviziční činnost

###### I.2.3 Restaurování a konzervování

###### I.2.4 Mobilita sbírek

##### I.3 Věda a výzkum

##### I.4 Prezentace a zprostředkování

###### I.4.1 Dlouhodobé expozice

###### I.4.2 Výstavní činnost

###### I.4.5 Publikační činnost

##### I.5 Práce s veřejností

###### I.5.1 Edukační činnost

###### I.5.2 Spolupráce s odbornými a metodickými pracovišti

###### I.5.3 Programy pro veřejnost

###### I.5.5 Společnost přátel Moravské galerie v Brně

##### I.6 Zahraniční spolupráce

###### I.6.1 Mezinárodní bienále grafického designu

##### I.7 Národní metodické centrum pro recepci a prezentaci výtvarné a vizuální kultury v muzejním kontextu

##### I.8 Návštěvnost

##### I.9 Propagace a marketing

##### I.10 Nemovitý majetek

##### I.11 Personální a organizační změny po roce 2008

##### I.12 Hodnocení ekonomické situace

#### II. Strategie rozvoje MG pro období 2014–2018

##### II.1 Strategické cíle

###### II.1.1 Návštěvnický obrat

##### II.2 Nástroje změny

###### II.2.1 Modernizace

###### II.2.2 Budování publika a prestiže instituce

###### II.2.3 Princip konkurenceschopnosti

##### II.3 Popis cílového stavu v jednotlivých segmentech MG a formulace vyhodnotitelných cílů

##### II.3.1 Péče o sbírky

###### II.3.1.1 Restaurování a konzervování

###### II.3.1.2 Akviziční činnost

###### II.3.1.3 Mobilita sbírek jako základ posilování networku s jinými institucemi

###### II.3.1.4 Digitalizace sbírek.

##### II.3.2 Věda a výzkum

##### II.3.3 Bulletin MG a publikační činnost

##### II.3.4 Prezentace a zprostředkování

- II.3.4.1 Dlouhodobé expozice
- II. 3.4.2 Výstavní činnost
- II.3.4.3 Bienále Brno
- II.3.5 Edukační aktivity a doprovodné programy
  - II.3.5.1 Společnost přátel MG (SPMG)
- II.3.6 Metodické centrum nových strategií muzejní prezentace (CENS)
- II.3.7 Zahraniční spolupráce
  - II.3.7.1 Plánované projekty s MAK Wien
  - II.3.7.2 Další plánované projekty se zahraničím
- II.3.8 Archiv MG
- II.3.9 Knihovna MG
  - II.3.9.1 Služby knihovny
  - II.3.9.2 Akvizice
  - II.3.9.3 Uložení knihovního fondu
- II.3.10 Dobrovolníci
- II.3.11 Marketing a komunikace
- II.3.12 Ekonomika, management, provoz
  - II.3.12.1 Ekonomika
  - II.3.12.2 Úkoly v oblasti ekonomiky a personální práce
  - II.3.12.3 Management
  - II.3.12.4 Programová rada
  - II.3.12.5 Mzdy

Závěr – Shrnutí

## I. Východiska. Charakteristika současného stavu organizace

### I.1 Výchozí stav (shrnutí od roku 2008)

Objektivně lze konstatovat, že období uplynulých pěti let bylo pro MG ve znamení růstu, získávání respektu a prosperity. Byl stanoven a etablován rozsah výstavních projektů s maximálním využitím všech výstavních prostor MG. Instituce si pořádanými výstavami dokázala vybudovat prestiž a za určitými typy projektů se jezdilo z Prahy do Brna. Na podzim 2008 se povedlo vedení MG získat na pozici vedoucího kurátora (v organizační struktuře MG vedoucí odboru sbírek) charismatickou Alexandru Kusou, které se během jejího působení v MG podařilo identifikovat dlouhodobé odborné cíle organizace, navést kurátory k novým vědeckovýzkumným a výstavním projektům; souběžně s tím byla zřízena projektová kancelář pro řízení rozsáhlých projektů a vytvořena pozice projektového manažera, který byl pověřen řízením některých projektů financovaných z grantových prostředků Evropské unie, Finančních mechanismů EHP/Norsko, přípravy nově pojatého projektu rekonstrukce Místodržitelského paláce MG a zaváděním projektového řízení.

Byla dobudována infrastruktura pro uložení sbírek a péči o ně v podobě plně vybavené novostavby depozitáře. Hlavním prezentačním, ale i sbírkotvorným počinem bylo získání, rekonstrukce a zpřístupnění Jurkovičovy vily a definitivní rozšíření odborné působnosti MG do oblasti architektury a designu. Výrazně byla posílena strategie mezinárodní prezentace MG postavená na spolupráci s vídeňským muzeem MAK v Muzeu Josefa Hoffmanna v Brtnici.

Cíle koncepce na uplynulé období byly vytyčeny realisticky a je možné konstatovat, že jen ve velmi málo bodech se koncepce nenaplnila. Až do roku 2011 vykazovala MG navenek všechny známky prosperujícího muzea umění naplňujícího své poslání ve všech hlavních oblastech činnosti.

Standard muzea se zvýšil po všech stánkách a MG se dosáhla srovnatelné úrovně s jinými evropskými muzei. Už od roku 2009 však nastupující finanční krize tyto jistoty i představu o trvalém růstu MG zpochybnila. Začaly se projevovat ekonomické problémy, které byly většinou řešeny krátkodobě, aby se instituce dokázala hospodářsky vyrovnat se situací vždy v daném kalendářním roce, ale hlubší transformace, která by nastavila ohroženou ekonomickou stabilitu, v průběhu uvedeného období nebyla provedena.

Rovněž neproběhla zásadní reflexe měnících se funkcí muzea ve společnosti s vyhodnocením, zda aktuálním způsobem plní svoji roli a zda dokáže vstřebat všechny dynamické změny související s proměnou společnosti po vypuknutí finanční krize. Tento fakt je konstatováním a nikoli kritikou, protože na ekonomickou krizi se nedalo předem připravit a současně nikdo nedokázal stanovit dopady, jaké bude mít na společnost, oblast kultury a chod instituce.

Organizační změna v roce 2010 personálně zeštíhlila instituci v jejích provozních složkách, což jí ekonomicky umožnilo přežít se mzdovými prostředky, které má k dispozici, avšak z dlouhodobého hlediska je jak průměrná výše mezd v MG, tak pracovní vytížení v ekonomicko-provozních útvarech je neúnosné. Další naplňování střednědobého plánu se stalo mnohem obtížnějším, protože strop možností instituce se při zachování dosavadních parametrů výrazně snížil. Plánovaná podpora oblasti marketingu, fundraisingu a public relations a jejich rozvoj se musel přehodnotit a namísto toho začalo v těchto oblastech docházet k postupné stagnaci. MG musela vynakládat čím dál více energie na zajištění svého základního chodu a realizovat výstavní program v takto zúžených mantinelech se podařilo jen s největším vypětím.

V roce 2011 byla MG změnou zřizovací listiny pověřena metodickou činností, začalo fungovat nové národní metodické centrum (CENS), které má celostátní působnost a věnuje se otázkám prezentace a recepce výtvarné kultury v kontextu muzea umění. V následujícím roce byla MG zařazena mezi výzkumné organizace, podílí se na programu VaVal a každoročně vykazuje seznam uplatněných výsledků do RIV, což jí umožňuje čerpat prostředky na dlouhodobý koncepční rozvoj a institucionální financování.

Z hlediska organizace a řízení se podařilo naplnit cíle jen částečně, a proto bude i nová koncepce muset řešit problém nevyvážené organizační struktury. Úkolem bude vyrovnat poměr mezi jednotlivými profesemi při celkovém snížení počtu zaměstnanců a při potřebě zajistit plnění úkolů organizace s důrazem na zprostředkující funkci muzea umění. Bude to vyžadovat přehodnocení poměru mezi odbornými pracovníky muzea, správci sbírek, marketingem, provozně ekonomickou složkou a zaměstnanci komunikující s veřejností. Rovněž bude nutné řešit obměny klíčových zaměstnanců odcházejících do důchodu, vyrovnat se s požadavky na nárůst administrativy a s naléhavou potřebou efektivně zajistit vlastní fundraising.

## I.2 Péče o sbírky

MG pečuje o sbírky v souladu se zákonem č. 122/2000 Sb. o ochraně sbírek muzejní povahy a o změně některých dalších zákonů a v souladu s prováděcí vyhláškou Ministerstva kultury ČR č. 275/2000 Sb. Základní podmínky pro péči o sbírky MG je ke konci roku 2013 ve standardních podmínkách, přesto bude nutné sledovat technické opotřebení jednotlivých technických komponentů (např.: vzduchotechnika) a hledat alternativní řešení pro úpravu mikroklimatu v budově depozitáře v případě dalšího snížení příspěvku na provoz, dlouhodobějších výpadků energie či poruchy některého ze zařízení. Kapacita depozitáře pro sbírkové předměty by měla dostávat minimálně na dalších 15 let.

Ke 31. 3. 2013 byl ukončen první desetiletý cyklus inventarizace sbírky MG a příkazy ředitele MG byl nařízen navazující desetiletý cyklus inventarizace sbírky, se zahájením do 30. 6. 2013 a dokončením nejpozději ke 31. 12. 2022. Byly ustaveny tříčlenné inventarizační komise pro jednotlivá sbírková oddělení. Řádná inventarizace probíhá na všech sbírkových odděleních souběžně, v rozsahu 10% sbírkových předmětů za kalendářní rok, aby sbírka byla inventarizována v úplnosti v průběhu 10 let.

### I.2.1 Digitalizace sbírek

Sbírka je od roku 1998 vedena v elektronické databázi DEMUS (současná verze: Demus01 – MS Access 97). Na konci roku 2012 byla, dle harmonogramu schválené koncepce digitalizace, kompletně dokončena textová digitalizace celé sbírky v databázi. Stav ke konci roku 2012 byl 170.879 evidenčních záznamů, z toho 72.636 karet bylo digitalizováno v úplné podobě. Obrazový záznam byl tak připojen přibližně u 43% sbírkových předmětů.

Během období 2008-2012 došlo k výraznému zintenzivnění digitální dokumentace sbírky, bylo zapsáno 100 tisíc sbírkových karet a obrazově zdokumentováno přes 50 tisíc sbírkových předmětů. Rychle postupující práce na digitalizaci a narůstající kvalita výstupů znamenaly neustále se zvyšující nárok na ukládání objemných dat. V roce 2012 bylo proto zřízeno digitální úložiště dat o objemu cca 10 TB. Úložiště umožnilo efektivnější manipulaci s digitalizovanými daty a otevřelo možnosti pro zapojení Moravské galerie v Brně do projektů zpřístupňující sbírky on-line (např. evropská platforma Europeana).

V roce 2008 byl MK ČR v rámci programu ISO-B úspěšně předložen pětiletý projekt Digitalizace sbírek starého umění ze sbírky Moravské galerie v Brně pro období 2009-2013 s cílem ukončit digitalizaci všech sbírkových předmětů SU v průběhu trvání projektu.

V roce 2011 byl úspěšně předložen tříletý projekt Digitalizace daru Mirko Riedla (2012-2014), který zajistil jednorázový příspěvek z programu ISO-B pro zřízení digitalizačního pracoviště na sbírce grafického designu (notebook, stolní PC, fotoaparát s objektivem, stativ, světla, skener).

Metodická a zejména finanční podpora zřizovatele, dotace z programu ISO/B, umožnily v průběhu let 2008-2013 připravit alespoň na některých pracovištích vhodné pracovní podmínky pro provádění neprofesionální, avšak přesto dostatečně průkazné obrazové dokumentace. Kvalita i kvantita výstupů se tak blíží stanoveným cílům koncepce digitalizace. Elektronický evidenční systém DEMUS je zpracováván a doplňován systematicky a tvoří nejen jednu ze základních

pracovních povinností kurátorů a správců depozitářů, ale stal se i významnou pomůckou při práci se sbírkou.

### 1.2.2 Akviziční činnost

Dlouhodobé podfinancování MG se nejvíce projevuje na akviziční politice. MG nemá prostředky na systematické nákupy pro jednotlivé sbírky. Absencí finančních prostředků na nákupy jedna z nezákladnějších funkcí muzea silně pokulhává. Přesto MG věnuje mimořádnou práci a hledá alternativní způsoby pro akvizice, nejčastěji formou darů. Většina významných nákupů byla proto realizována především prostřednictvím programu ISO. Zcela ojedinělý byl nákup předmětů užitého umění spojeného se jménem Josefa Hoffmanna a značkou Wiener Werkstätte do sbírky užitého umění v rámci projektu Po stopách moderny, financovaný z programu EU Evropská územní spolupráce Rakousko – Česká republika 2007–2013. MG. Další akvizice měly podobu drobných nákupů z prostředků MG a darů.

#### Akvizice – přehled

Rok	nákup celkem	EUR	hrazeno z ISO/C	z rozpočtu MG	přírůstkových čísel	z toho nákupem
2008	84 392 Kč		0 Kč	84 392 Kč	183	51
2009	85 456 Kč		0 Kč	85 456 Kč	58	6
2010	1 448 432 Kč		718 000 Kč	730 432 Kč	164	51
2011	118 901 Kč		0 Kč	118 901 Kč	352	9
2012	1 245 189 Kč	16 370 EUR	700 000 Kč	545 189 Kč	169	58
Celkem	2 982 370 Kč		1 418 000 Kč	1 564 370 Kč	926	175

### 1.2.3 Restaurování a konzervování

V MG funguje restaurátorské oddělení, interně lze zajišťovat restaurování a konzervování malby a plastiky, papíru, dřeva a keramiky. Restaurátorské oddělení zajišťuje zpracování koncepcí konzervačních a restaurátorských zásahů, organizuje konzervaci a restaurování externími specialisty, provádí kontroly sbírek MG, zhotovuje restaurátorské dokumentace a posudky stavu (condition reports) a poskytuje odborné konzultace.

Rozsah konzervačních a restaurátorských zásahů je limitován finančními prostředky. Převážně jsou ošetřovány sbírkové předměty ve stálých expozicích, pro aktuální výstavy a zápůjčky pro jiné instituce v ČR a zahraničí. Každoročně se zpracovává aktuální seznam pro restaurování sbírkových předmětů a dle finančních možností a kapacity se schvaluje příslušný objem pro restaurování, přičemž pro MG je prioritou z ekonomických důvodů řešit restaurátorské zásahy interně a maximálně přiměřeně s ohledem na povahu díla. Nejnáročnější restaurátorské zásahy jsou financovány z prostředků programu ISO.

V novém depozitáři v Řečkovicích byly vybudovány i restaurátorské dílny. Prostory umožňují při vhodné organizaci práce a využití technologií úzkou spolupráci nejen nynějších kmenových zaměstnanců, ale případně také externích specialistů a praktikantů z odborných škol. V roce 2011 a 2012 byly vyhodnoceny způsoby, jak zefektivnit využívání restaurátorských dílen pro potřeby péče o sbírky MG i z hlediska jejich ekonomického potenciálu, což vedlo v roce 2013 k přestěhování restaurátorské dílny pro restaurování malby/plastiky z Pražákova paláce do prostor depozitáře v Řečkovicích. Tímto přesunem byly vytvořeny předpoklady pro zvýšení efektivity a racionalizaci péče o sbírky MG.

### 1.2.4 Mobilita sbírek

Během let 2008-2012 pokračovala Moravská galerie v Brně v rozvíjení a upevňování dlouhodobě dobrých vztahů s muzei a galeriemi v České republice i se zahraničními institucemi. Důkazem je

počet děl, která byla zapůjčena na významné výstavní projekty u nás i v zahraničí a na druhou stranu i díla, která nám byla půjčena na vlastní výstavní projekty.

#### Mobilita – přehled

Rok	vysílané výpůjčky celkem	z toho do zahraničí	počet děl celkem	z toho do zahraničí	přijímané výpůjčky celkem	z toho ze zahraničí	počet děl celkem	z toho ze zahraničí
2008	81	10	1051	156	112	6	1179	78
2009	66	15	1045	330	210	15	1605	257
2010	68	9	970	71	148	24	1044	203
2011	47	3	747	340	141	57	714	200
2012	67	3	1074	5	121	8	1039	301
Celkem	329	40	4887	902	732	110	5581	1039

Nejdůležitějším výstavním počinem MG ve vztahu k mobilitě sbírek byla mimořádně úspěšná mezinárodní výstava *Obrazy myslí/ Mysl v obrazech* (8. 12. 2011-18. 3. 2012), na jejíž přípravě MG spolupracovala s Deutsches Hygiene Museum v Drážďanech. Na výstavu byla zapůjčena díla ze 76 institucí, z toho 56 půjčitelů bylo zahraničních – např. The Royal Collection (Windsor), Freud Museum (Londýn), Bibliothèque Interuniversitaire de Médecine (Paříž), École nationale supérieure des beaux-arts (Paříž), Instituto Cajal (Madrid), Munch Museet (Oslo), Museo di Antropologia Criminale "Cesare Lombroso" (Turín, Itálie) a další. Výstava měla mimořádný ohlas a celkově ji zhlédlo téměř 22 tisíc návštěvníků. V národní soutěži muzeí *Gloria musaealis* získala první místo v kategorii *Muzejní výstava roku*. MG pořádáním takto náročného projektu prokázala své odborné kompetence a schopnost mezinárodní spolupráce na evropské úrovni. Limitujícím faktorem je bohužel nedostatek finančních prostředků.

Po květnu 2011 a tzv. kauze *Diag Human* došlo k podstatnému utlumení pohybu sbírkových předmětů přes hranice ČR. Obrat k lepšímu je však patrný již v roce 2013. Jestliže v letech 2011 a 2012 byly výpůjčky redukovány na pouhé 3 vývozy ročně, v roce 2013 již proběhly nebo byly rozjednány výpůjčky se čtrnácti institucemi a dostáváme se tak pomalu na úroveň spolupráce před zabavením děl.

#### I.3 Věda a výzkum

MG je muzeum umění, mezi jehož hlavní činnosti patří dle zřizovací listiny provádění základního výzkumu, aplikovaného výzkumu nebo experimentálního vývoje a šíření jejich výsledků prostřednictvím výuky, publikování nebo převodu technologií. V roce 2009 jí bylo přiznáno postavení vědecko-výzkumné organizace, neboť splňuje potřebná kritéria ve smyslu platných předpisů a s tím souvisejícím financováním podpory výzkumu a vývoje Ministerstvem kultury ČR jak pro oblast účelové (programové) podpory v Programu aplikovaného výzkumu a vývoje národní a kulturní identity (NAKI), tak institucionální podpory státních příspěvkových organizací zřizovaných Ministerstvem kultury ČR.

MG se v roce 2010, 2011 a 2012 ucházela o získání finančních prostředků z účelové podpory Programu aplikovaného výzkumu a vývoje národní a kulturní identity (NAKI). V tomto směru se podařilo pouze získat omezené prostředky v rámci projektů, na kterých se MG podílí jako projektový partner, projekty předložené Moravskou galerií nebyly přijaty k financování. Absence těchto zdrojů má negativní dopad na financování vědeckovýzkumné činnosti organizace. MG má v rámci DKRVO vypracovaný rámec vědeckovýzkumné činnosti a určeny hlavní směry a úkoly na období do roku 2017. Odborní pracovníci se každoročně ucházejí o individuální granty GAČR.

## I.4 Prezentace a zprostředkování

### I.4.1 Dlouhodobé expozice

- Stálá expozice užitého umění a designu; Uměleckoprůmyslové muzeum, otevřeno celoročně, út – ne, vstup zdarma
- Stálá expozice moderního českého umění do roku 1945; Pražákův palác, otevřeno celoročně, út – ne, vstup zdarma
- Stálá expozice umění od gotiky do 19. století; Místodržitelský palác, otevřeno celoročně, út – ne, vstup zdarma
- Josef Hoffmann: Inspirace; Rodný dům Josefa Hoffmanna v Brtnici, otevřeno v létě st – ne, resp. po – ne, v zimním období o sobotách a nedělích
- Jurkovičova vila; otevřená od dubna 2011; otevřeno v létě st – ne, v zimním období o sobotách a nedělích

Dlouhodobé expozice tvoří základ prezentace a zprostředkování uměleckého dědictví a sbírek MG. Stav stálých expozic je však nutno z dnešního pohledu kriticky přehodnotit. Odborně, vizuálně a technicky je zastaralá expozice umění od gotiky do 19. století (Místodržitelský palác MG), která byla původně koncipována jako dlouhodobá výstava a jako taková splnila svoji roli. Realizovat novou dlouhodobou expozici českého umění po roce 1945 (Pražákův palác MG) se do roku 2012 nepodařilo. Projekt je připraven po stránce koncepční a odborné.

V každé z výstavních budov MG je instalována stálá expozice a pravidelně se obměňují tematické výstavy. Výstavní prostory v jednotlivých budovách nemají dogmaticky danou dramaturgickou linii a přímou vazbu na stálé expozice, přesto však byla dodržována určitá logická schémata:

Místodržitelský palác (MP, Moravské náměstí 1a) představuje české i světové výtvarné umění od gotiky až po 19. století, Pražákův palác (PP, ulice Husova 18) – moderní a současné volné umění, Uměleckoprůmyslové muzeum (UMPRUM, ulice Husova 14) – užité umění, design, fotografie.

Nicméně reprezentativní prostor Uměleckoprůmyslového muzea se poměrně často využívá i pro výstavy volného umění a naopak Místodržitelský palác díky své členitosti pro fotografické výstavy apod.

MG dále uvádí souvislou řadu menších tematických výstav v prostorách, které mají vlastní programovou linii:

- Atrium (PP): vyhrazeno monografickým výstavám umělců nastupující generace, kteří již prokázali své umělecké kvality; dlouhodobě potvrzuje svoji legitimitu a i jistotu kurátorů při výběru autorů
- Camera (UMPRUM): prezentuje výstavy fotografie a nových médií
- Respirium (UMPRUM): nový výstavní prostor, který vznikl po zrušení kavárny v roce 2009; prostor širší profilace zaměřený na prezentaci užitého umění 20. století, soudobého designu i architektury; prostory Camery a Respiria doposud nezískaly příležitost pro plné využití a v nadcházejícím období si teprve musí získat postavení na současné scéně, když budou důsledněji využívány při prezentaci současné fotografie a designu
- Kabinet (MP): menší výstavy ze sbírky starého umění MG, zejména prací, které z důvodu ochrany sbírek nemohou být vystaveny dlouhodobě
- Výstavní prostor v Rodném domě Josefa Hoffmanna v Brtnici: každý rok jedna sezónní výstava, přibližující dílo a význam architekta a designéra a zařazující ho do současného kontextu. Jedná se o společné pracoviště MG a MAK – Rakouského muzea užitého a současného umění ve Vídni.
- Výstavní prostor v Jurkovičově vile v Brně–Žabovřeskách: každý rok jedna sezónní výstava zaměřená na inovativní přístupy v designu a architektuře a jejich významné zástupce.



- Kolekce MG pro nevidomé a slabozraké je specifickou sbírkou děl současného umění, která jsou na vyžádání k dispozici slabozrakým a nevidomým k haptické prohlídce.

#### I.4.2 Výstavní činnost

V oblasti prezentace realizovala MG v uplynulých pěti letech 129 výstavních projektů. Ke klíčovým patřily výstavy Zdaleka i zblízka. Středověké importy v moravských a slezských sbírkách (2009), Kamil Lhoták čili Útěcha z techniky (2010), Moravská národní galerie. 194 let od založení (2011), Po stopách moderny: Tiché revoluce uvnitř ornamentu. Experimenty dekorativního umění v letech 1880 – 1930 (2012) či Rytmy + pohyb + světlo. Impulsy futurismu v českém umění (2013).

Nejvýznamnější výstavní projekt evropského formátu představovala výstava Obrazy mysli / Mysl v obrazech (2011/12, viz výše I.2.4). Do budoucna je cílem MG pokračovat ve tvorbě obdobných výstavních projektů, svým rozsahem a ambicemi však musí respektovat ekonomické limity organizace.

Po dramaturgické stránce prezentovala výstavní činnost MG v letech 2009–2013 zejména výsledky odborné práce interních kurátorů související s jejich odbornými zájmy, se sbírkami MG a výsledky práce se sbírkami instituce. Některé výstavy byly realizovány ve spolupráci s jinou muzejní institucí, na některých projektech participovali externí kurátoři, čímž docházelo k pestrému výstavnímu mixu – dlouhodobé devíze MG.

Koncept specializovaných výstavních sálů MG byl v roce 2012, v rámci projektu Po stopách moderny, rozšířen o Kabinet Josefa Hoffmanna ve výstavních prostorách Uměleckoprůmyslového muzea MG. V následujícím roce obohatil stálou expozici užitého umění nový prostor pro design, který do expozice vnáší aktuální trendy 21. století na poli české designérské scény. V cyklu čtvrtletních prezentací představuje zajímavé osobnosti, výjimečné realizace a originální projekty. Vybízí ke konfrontaci uměleckořemeslné práce s moderním designem, hledá souvislosti, inspirace, formální i historické vazby. Otevírá nové možnosti nahlížení na současný design a vytváří platformu vzájemné spolupráce designérů a MG.

#### I.4.5 Publikační činnost

Publikační činnost MG se zaměřuje především na katalogy a doprovodné publikace k výstavám. Rozsahem, formou i koncepcí vždy odpovídají dané výstavě a zaměřují se na stejné cílové skupiny. MG si je vědomá svého významu v oblasti grafického designu a utváření vizuální kultury, a proto se při přípravě publikací i výstav snaží vždy spolupracovat s kvalitními grafickými designéry.

MG dlouhodobě usiluje o to, aby se při vydávání publikací chovala co nejekonomičtěji: spolupráce s nakladateli, s jinými muzei při spolupořádání výstav umožňuje sdílení výrobních nákladů na publikace. V posledních letech vyvstala akutní potřeba řešit problémy uvolnění skladových zásob a tedy hledat nové prodejní formáty, zintenzívnit prodej publikací, ale také nutnost optimalizovat jednotlivé formáty – pro vědu a výzkum, pro širokou veřejnost apod.

Souvislé ediční řady tvoří:

- Bulletin MG: Ročenka s texty interních i externích odborníků, přinášející nové poznatky z oboru, v posledních letech narůstá jeho význam jako odborného recenzovaného periodika pro publikování výsledků vědecko-výzkumné práce kurátorů MG; v roce 2013 vyšlo již 69. číslo
- Řada katalogů Mezinárodního bienále grafického designu Brno: Katalogy vycházejí souvisle již od prvního bienále v roce 1964 a podobně jako soutěžní přehlídka zachycují nejnovější dění v oboru; historicky byly katalogy významným informačním nástrojem, protože obsahovaly údaje o autorech, výstavách, školách apod., které jsou od rozšíření internetu běžně dostupné online – v posledních ročnících Bienále Brno proto dochází k přehodnocení role a účelu této publikace

- Řada katalogů Atria: Brožury formátu A5 v jednotné grafické úpravě ke každé výstavě v tomto prostoru vydává MG od roku 2005; ve většině případů se jedná o první samostatnou publikaci prezentovaných autorů a MG se tak podílí na jejich uvedení do uměleckého provozu
- Čtyřikrát do roka vychází programová brožura s informacemi o všech aktivitách MG pro veřejnost: expozice, výstavy, kulturně-vzdělávací programy, knihovna atd.; je určena především pravidelným návštěvníkům galerie a využívána jako marketingový nástroj pro cílené kampaně pro specifické cílové skupiny (rodiny, senioři, nevyhranění potenciální návštěvníci, partneři a potenciální partneři instituce).

## I.5 Práce s veřejností

Hlavním cílem činnosti oddělení pro práci s veřejností MG bylo vytváření kvalitní nabídky doprovodných programů v souladu s výstavním plánem tak, aby se naplnil záměr vytvoření společenského a vzdělávacího centra otevřeného nejširší veřejnosti srovnatelně s podobnými evropskými i světovými institucemi. Všechny aktivity usilovaly o rozšíření názoru, že galerie je otevřené společenské centrum tvořící nedílnou součást života moderní vyspělé společnosti. Při naplňování tohoto záměru bylo přihlíženo ke specifickým požadavkům jednotlivých komunit a skupin obyvatelstva města Brna, Jihomoravského kraje i České republiky.

### I.5.1 Edukační činnost

Cíl: vytvoření nabídky vzdělávacích programů pro všechny typy školních zařízení (od předškolních přes základní a střední až po vysoké školy, včetně vzdělávání seniorů a zájmové vzdělávání v rámci mimoškolních aktivit) založené na prezentaci všech sbírek MG

Nabídka edukačních programů se od roku 2008 zaměřovala na oslovování základních škol především ve městě Brně, postupně se rozšiřovala také o nabídku pro střední školy a gymnázia a začala být rozesílána do škol v celém Jihomoravském kraji i v kraji Vysočina. Od roku 2010 se nabídka rozrostla o edukační programy pro nově otevřenou expozici v Jurkovičově vile. Zaměření a obsah programů byl sestaven v souladu se školními osnovami; se vznikem rámcových vzdělávacích programů a školních vzdělávacích programů byla nabídka edukačních programů připravována v návaznosti na ně tak, aby co nejlépe navazovala na školní výuku a tím lákala vyučující k návštěvě galerie. Nabídka obsahovala programy s přesahem do předmětů různého zaměření, například Dějiny objektivem fotoaparátu (dějepis, občanská výchova), Mozek v mysli (biologie), Herbáře (přírodopis), Vnitřní svět (psychologie), Duše a věda (fyzika), Hlava plná nápadů (fyzika), Tajemství a sny (český jazyk a literatura), Svět orientu (zeměpis); koncepce programů vychází z nových a netradičních forem zprostředkování s uplatněním progresivních metod, využitím nových médií a animačních postupů, například Inspirace AniFestem (tvorba animovaného filmu), V záři reflektorů (dramatická výchova), Divadlo světa (dramatická výchova), Nejen dokumentovat svět (fotografování na mobilní telefon).

Prezentace a distribuce edukačních programů: Nabídka byla původně rozmnožována na kopírce a později rozesílána v elektronické podobě na CD. Pro školní rok 2012/2013 jsme poprvé vytvořili tištěnou nabídku edukačních programů formou brožury v kvalitní výtvarné podobě, doplněnou metodickými a instruktážními symboly. Tato nabídka byla pro následující školní rok aktualizovaná podle ohlasů pedagogů. Souběžně jsou ke komunikaci využívány webové stránky, kde byla a je nabídka školám vždy prezentována, elektronickou cestou také probíhá komunikace s pedagogy. K vybraným výstavním projektům se připravují interaktivní pracovní listy pro školní skupiny i individuální návštěvníky (např. pracovní listy k expozici v Rodném domě Josefa Hoffmanna o slavném architektovi, k výstavě Obrazy mysli/mysl v obrazech nebo série pracovních listů k nově otevřené Jurkovičově vile). O úspěšnosti těchto listů svědčí fakt, že v současné době jsou již zcela rozebrané.

### 1.5.2 Spolupráce s odbornými a metodickými pracovišti

Při realizaci programů funguje spolupráce se studenty Pedagogické i Filozofické fakulty Masarykovy univerzity, kteří se v rámci povinné praxe seznamují s galerijním prostředím i se specifiky práce s dětským návštěvníkem a realizují některé z výukových programů. Ti nejdříve se stali dlouhodobými spolupracovníky na pozici externích lektorů. Další rozšíření spolupráce s MU znamenaly workshopy o animacích v galerijním prostředí; Pedagogická fakulta začala využívat ateliéry a výstavy MG k vlastním seminářům. Své zkušenosti prezentují programoví pracovníci MG na seminářích, v rámci Komise pro práci s veřejností AMG a ve spolupráci s Centrem muzejní pedagogiky MZM Brno.

Volnočasové aktivity dětí a mládeže jsou podporovány formou grantů z dotačních programů města Brna a Jihomoravského kraje, které úspěšně získávají především prázdninové výtvarné kurzy a workshopy, výtvarné soutěže (Umění na dlani) a také aktivity pro seniory (Creativ 60+) a handicapované (Mezi námi). Oddělení práce s veřejností se zapojilo do mezinárodních grantových projektů MG (Culture, Norské fondy a EUS AT-CZ) a v jejich rámci realizovalo pracovní listy, workshopy, edukační programy a programy pro veřejnost. Vlastní mezinárodní spolupráci rozvíjí toto pracoviště v rámci projektů ETNA Grundtvig (vzdělávání seniorů v kulturních institucích), Junge Uni/Mladá univerzita (projekt příhraniční spolupráce EU - workshopy).

### 1.5.3 Programy pro veřejnost

Cíl: vytvoření široké nabídky odborných, vzdělávacích i kulturních programů pro nejširší veřejnost s možností kvalitního trávení volného času

Obsahové zaměření: k historii výtvarného umění byly zaměřeny cykly přednášek Mistři secese, Ve vybrané společnosti, Úhly pohledu, Architektonické procházky, depozitář skla, Přesahy výtvarného umění, podíleli se na nich přední odborníci z celé ČR, případně i zahraničí. Nové typy programů s kreativní složkou byly zaměřené na nejširší publikum od nejmenších dětí s rodiči až po generaci nejstarších návštěvníků (VYMALOVÁNO!, Tvorbou k poznání a inspiraci, Mezi námi – pro handicapované společně s většinovou populací, Creativ 60+, Art workshop for everybody – v angličtině).

Každoročně v květnu připravujeme ve třech budovách galerie bohatý program Brněnské muzejní noci; inspirováni touto úspěšnou akcí jsme začali pořádat také podzimní Noc v galerii, případně tzv. Bienálovou noc a Muzejní noc v Brtnici.

Kromě komentovaných prohlídek a odborných pořadů MG koncerty, divadelní představení, autorská čtení a filmové projekce pro nejširší veřejnost. Pro odbornou veřejnost jsou určena mezinárodní symposia (Ornament a moderna, Antonio Maria Nicolao Beduzzi), konference (Architektura a interiéry 20. století v uměleckém a politickém kontextu, Měření a vyhodnocování úspěšnosti muzeí MPR-ICOM) a semináře (Tvář zemřelého a raně křesťanský věk, seminář Komise AMG pro práci s veřejností a muzejní pedagogiku).

V roce 2013 se aktivity pro veřejnost koncentrovaly do nového projektu Otevřeno, v jehož rámci se konaly workshopy a výtvarné dílny pro děti i dospělé Barevná dopoledne, projekce filmů apod., další programy (divadlo, tančírna, fashion market, Týden kávy) se uskutečnily ve spolupráci s dalšími organizacemi a sdruženími.

Speciální pozornost byla vždy věnována doprovodným programům Mezinárodního bienále grafického designu: široké spektrum akcí od popularizujících akcí pro širokou veřejnost po odborné workshopy a přednášky, úzká spolupráce s uměleckými školami.

K významným akcím s mezinárodním přesahem každoročně patří setkání v Rodném domě Josefa Hoffmanna v Brtnici u Jihlavy – vernisáže výstav (J. Hoffmann – D. Judd: Hypotéza, J. Hoffmann – Dorit Margreiter: Přepis prostoru, J. Hoffmann – O. Oberhuber: Vůle k celku), na kterých se setkávají členové společnosti přátel MAK z Vídně, obyvatelé Brtnice a okolí a také návštěvníci ze

vzdálenějších míst, Brna i Prahy. Také každoroční ukončení výstavní sezóny v Brtnici je společenskou událostí s kulturním i vzdělávacím programem (přednášky S. Kolíbala, A. Stocletové, F. Judda, Christophera Longa).

MG věnuje dlouhodobě zvláštní pozornost aktivitám pro lidi s handicapem: cykly speciálních prohlídek a dílen Mezi námi, spolupráce s místními zařízeními a občanskými sdruženími poskytujícími služby handicapovaným lidem (ú.s.p. Kociánka, Oblastní charita Brno – Effeta, d.s.Gaudium, Organizace nevidomých a slabozrakých, c.s . Nojmánek), za podpory dotačních programů (město Brno a další), speciální programy a workshopy s mezinárodní účastí včetně prezentací a setkání odborníků na danou problematiku (spolupráce s Kunštát PRO FUTURO o.p.s.). V podobném duchu je vedena snaha o vytvoření multikulturního prostředí s cílem svobodného zapojení sociálně vyloučených skupin a etnik (spolupráce s IQ ROMA a Armádou spásy). Při pořádání akcí pro veřejnost vítáme spolupráci dobrovolníků, kteří svou aktivitou a spontánností dávají těmto akcím nový společenský rozměr.

#### 1.5.4 Společnost přátel Moravské galerie v Brně (SPMG)

SPMG je občanským sdružením, u jehož založení v roce 1998 stála MG a jehož cílem je jednak umožnit zájemcům o výtvarné umění aktivně se podílet na programech a projektech galerie, rozšiřovat okruh aktivních spolupracovníků, ale také získávat mecenáše a partnery pro činnost MG. Hlavní společnou aktivitou MG a SPMG je spolupráce při udělování Ceny Michala Ranného, určené uměleckým osobnostem, které svým přínosem ovlivnily tvorbu mladší generace/generací. Laureáty ceny, udělované každý druhý rok, se postupně stali Dalibor Chatrný (2000), Miroslav Šnajdr st. (2002), Stanislav Kolíbal (2004), Jiří Kovanda (2006), Vladimír Skrepl (2008), Milena Dopitová (2010) a Daniel Balabán (2012).

Členové SPMG se podílejí na vytváření a organizaci programů MG pro veřejnost (např. Muzejní noc, Noc v galerii), pomáhají získávat granty z programů města Brna (projekty pro seniory, pro handicapované, pedagogy a děti a mládež). SPMG společně s MG každoročně pořádá zájezdy a exkurze na výstavy v ČR i v blízkém zahraničí – Rakousku a Slovensku (Design J. Hoffmanna ve Vídni, Po stopách M. Thoneta, SNG v Bratislavě, Europa Jagellonica v Kutné Hoře, Sběrka moderního umění Buchberg v Rakousku a další).

Větší aktivizace SPMG a zejména její popularizace a prosazení v mimouměleckém prostředí, tedy u potenciálních mecenášů, zůstává nicméně prioritou do nejbližší budoucnosti.

#### 1.6 Zahraniční spolupráce

Oboustranná mezinárodní spolupráce, tedy seznamování místního publika se zahraničními umělci na půdě MG stejně jako prezentace českého kulturního dědictví v muzejních institucích ve světě, tvoří jednu ze základních os činnosti organizace. Zahraniční autoři, ale i kurátoři, jsou zastoupeni zejména v rámci Mezinárodního bienále grafického designu – hlavní soutěžní přehlídka je samozřejmě sestavena z prací autorů z celého světa a ceny uděluje mezinárodní porota, ale od roku 2006 byl zaveden také koncept výstavy hostujícího kurátora, která vždy představuje určité téma, jež je pro grafický design a jeho vývoj relevantní, formou autorského náhledu mezinárodně respektované osobnosti. Mimo Bienále Brno vstupuje MG nejen do standardních vztahů se zahraničními muzei a badateli, tzn. vysílání a přijímání výpůjček, kurátorské a badatelské kontakty, ale dává prostor především hlubší a koncepční práci na společných projektech, vždy připravovaných mezinárodním kurátorským týmem složeným ze zástupců obou/všech zúčastněných institucí. Taková společná práce pak ve výsledku může přinést nové poznatky a pohledy, generované ze srovnání specifických kulturních kontextů, hodnot a přístupů. MG se etablovala jako kvalifikovaný partner pro mezinárodní projekty od devadesátých let 20. století, přičemž spolupráci lze rozdělit do dvou kategorií:

Výstavní projekty se zahraničními partnery připravované společně a realizované buď v ČR nebo v zahraniční instituci (např. v MG: Bubble Tea. Současné umění z Tchaj-wanu, 2008; Smělými tahy. Barokní skici z Grazu, 2009; Dvě nebo tři věci, co vím o Provo, 2012; Rudolf Koppitz, 2013; MG v zahraničí: Výstava z díla Josefa Sudka v Buenos Aires, 2008; Alfons Mucha – Czech Master of the Belle Epoque, Budapešť 2009; Life with posters 1880-1920. Výstava secesního plakátu v Japonsku, 2010–2011). Dlouhodobá smluvně podchycená spolupráce je realizována s Muzeem užitého/současného umění ve Vídni v rámci projektů pro Muzeum Josefa Hoffmanna v Brtnici (viz výše). V jejím rámci byly řešeny mezinárodní projekty finančně podpořené z EU: Architektura a interiérový design na počátku 20 století ve střední Evropě. Josef Hoffmann a Dušan Jurkovič (grant z programu EU Culture, 2008–2010) a Po stopách moderny – Mezinárodní kulturní a muzejní poznávací stezka po stopách architektonického dědictví jižní Moravy a severovýchodního Rakouska první poloviny 20. století (grant z programu EU Evropská územní spolupráce Rakousko - Česká republika, 2011-2013). Spolupráce na výzkumném a výstavním projektu Obrazy myslí/ Mysl v obrazech s Deutsches Hygiene-Museum v Drážďany (2008-2012) byla zmíněna výše (viz I.2.4).

Probíhající a připravované spolupráce zahrnují například:

- Účast v mezinárodních partnerských sítích: TRANSLOCAL: síť muzeí umění situovaných mimo hlavní kulturní centra. MG je jedním ze zakládajících členů (2012), program a činnost se postupně specifikuje a formuje
- ETNA – Exploring Technologies and New Approaches in Art Education for Senior Adults
- Koordinátor projektu Mu-zee-um (Oostende, Belgie), Partneři: MG, Foundation Humanity (Sofie, Bulharsko), Essential Existence Gallery (Lipsko, Německo), Stowarzyszenie Filmowe Trzeci Tor (Krakov, Polsko), Turner Contemporary (Margate, Velká Británie), trvání srpen 2012 – červenec 2014; realizováno s podporou programu EU Celoživotního vzdělávání – Partnerství Grundtvig

#### I.6.1 Mezinárodní bienále grafického designu (Bienále Brno)

Bienále Brno se řídí Statutem Bienále Brno, který tvoří přílohu č. 4 k organizačnímu řádu MG. Poslední aktualizace statutu proběhla 11. 2. 2006 a bohužel již neodpovídá současné aktualizované koncepci Bienále Brno. Z hlediska střednědobé koncepce bude nutné projednat s Organizačním výborem BB návrh změn statutu a nový statut Bienále Brno předložit ke schválení Ministerstvu kultury ČR do konce roku 2014.

Do roku 2010 se na Bienále Brno pravidelně střídala dvě témata, která v daném roce určovala jeho zaměření. 23. Bienále Brno 2008 mělo tedy v záhlaví „Grafický design, ilustrace a písmo v knihách, časopisech, novinách a digitálních médiích“, zatímco 24. Bienále Brno 2010 – „Plakát, firemní, informační a reklamní grafika“.

V roce 2010 došlo v předsednictvu Organizačního výboru Bienále Brno ke generační obměně. Osobnosti, které po deset let utvářely jeho tvář (Aleš Najbrt – předseda org. výboru, Tomáš Machek – místopředseda a Alan Záruba – garant mezinárodního sympozia) vystřídal o generaci a více mladší tým grafických designérů Radim Peško, Tomáš Celizna a Adam Macháček, kteří předložili vedení MG a Organizačnímu výboru BB návrh koncepčních změn Bienále Brno, na jejichž základě bylo už při 25. Bienále Brno v roce 2012 upuštěno od dělení na kategorie, zdůrazněn výběr nejlepších prací v oboru grafického designu a silný autorský koncept; mezinárodní symposium, dosud dvoudenní, bylo prodlouženo na třídní s důrazem na prostor pro diskuse, výměny názorů a setkávání.

Změny pokračovaly i v roce 2013, kdy byla celková koncepce 26. Bienále Brno svěřena týmu externích kurátorů na základě autorské smlouvy, uzavřené mezi externími kurátory a vedením MG. Kurátorský tým předložil vedení MG a organizačnímu výboru návrh na tematicky zaměřené bienále mapující školy a vzdělávání v grafickém designu. Téma bude reflektovat nejen soutěžní přehlídka

(studentské a absolventské práce), ale také doprovodné výstavy a programy, sympozium a poprvé také OFF program – nově vznikající doprovodná programová sekce Bienále Brno. Tato koncepce se nyní připravuje k realizaci v červnu 2014.

### I.7 Národní metodické centrum pro recepci a prezentaci výtvarné a vizuální kultury v muzejním kontextu (CENS)

Národní metodické centrum pro recepci a prezentaci výtvarné a vizuální kultury v muzejním kontextu, zkráceně centrum nových strategií muzejní prezentace (CENS), zřízené při MG v roce 2011, zkoumá především způsoby vystavení děl výtvarné a vizuální kultury v muzejním kontextu a aplikuje výsledky svého bádání v praxi. Od svého založení dodnes čítá dva zaměstnance – Ondřeje Chrobáka a Martina Vaňka. CENS nejdříve působil především dovnitř MG. Bylo nutné analyzovat stav instituce a pokusit se ji postupnými kroky oživit a nastavit efektivnější způsoby komunikace nejen v galerii samotné, ale i vůči návštěvnické veřejnosti. Jako úspěch v této oblasti hodnotíme zpřístupnění nádvoří Místodržitelského paláce v letní sezóně („Otevřeno“), které se tak stalo plnohodnotným veřejným a sdíleným prostorem pro pořádání přednášek, diskuzí, filmových i hudebních představení ad. V daném období také výrazně narostla návštěvnost stálé expozice umění od gotiky po 19. století. Právě stálé expozice Moravské galerie jsou také v oblasti zájmu metodického centra. Již první rok svého působení centrum uspořádalo kolokvium „Vratká stabilita soudů“, kde jako hlavní téma byly řešeny formy prezentace umění ve stálých expozicích.

V současnosti je hotový koncept nové stálé expozice umění druhé poloviny 20. století „Záblesky paměti“, jejíž těžiště bude spočívat na neuralgických bodech kulturního a uměleckého, především brněnského, života. Koncept expozice starého umění je vytvářen i s přispěním externích odborníků. Prozatím však jsou prováděny dílčí, avšak důležité změny, které expozici oživují.

V poslední době to bylo především vystavení ikonického díla Joži Uprky Jízda králů spolu s mnoha doplňujícími komentáři a skicami k tomuto obrazu. Výrazný posun v chápání MG jako instituce v očích veřejnosti přináší zrušení vstupného do všech stálých expozic, které bylo zavedeno na konci roku 2013. Moravská galerie považuje jako svou prioritu právě službu veřejnosti a jako instituce zřizovaná Ministerstvem kultury pak cítí zodpovědnost vůči ní. Proto zrušení vstupného bylo krokem zcela logickým a směřujícím opět k vylepšení a posílení vztahů veřejnosti k muzeu umění obecně.

Co se týče spolupráce s ostatními institucemi, zde lze zmínit především Památník Lidice, město Moravský Krumlov, Galerie výtvarného umění v Chebu a Alšovu jihočeskou galerii. Ve všech případech má činnost metodického centra charakter přímé pomoci v oblasti nejen výstavnické (vytváření dlouhodobých konceptů expozic a výstav), ale i koncepční (dlouhodobé plány činnosti jednotlivých galerií).

Osvětová činnost centra je pravidelně též prováděna na univerzitní půdě, kde CENS pořádá přednášky a debaty („Středy na AVU“), ale i zajišťuje výuku (Filozofická fakulta Masarykovy univerzity).

V rámci výzkumných projektů, které se zaměřovaly na způsoby prezentace starého a moderního umění, byl centrem koncipován a vydán 69. bulletin Moravské galerie, který se stal další, tentokrát vysoce odbornou platformou pro sebereflexi muzejního prostředí v České republice. Zároveň se podařilo zajistit příspěvky i od zahraničních odborníků, které přinášejí potřebný pohled zvenčí. Bulletin se zaměřil též na moderní formu zpracování kurátorské praxe pomocí rozhovorů s významnými osobnostmi muzejního a galerijního prostředí.

## I.8 Návštěvnost

### Vývoj návštěvnosti MG od roku 2008

Rok	Počet návštěvníků
2008	121 189
2009	119 317
2010	106 897
2011	109 512
2012	121 090
2013	106 187 (+ 25 237 návštěvníků projektu Otevřeno)

Návštěvnost Moravské galerie ovlivňuje kvalita a charakter jednotlivých projektů, samozřejmě účinnost jednotlivých kampaní a zaměření projektů na cílové skupiny. Dlouhodobě je patrný vliv Brněnské muzejní noci a Mezinárodního bienále grafického designu. Počet návštěvníků vykazuje lehce vzestupnou tendenci. V roce 2013 se díky projektu Otevřeno a zpřístupnění stálých expozic zdarma od prosince podařilo rozšířit okruh „zákazníků“ MG a vytvořit další skupiny potencionálních návštěvníků výstav. Cílem do budoucna je zaměřit se na tuto cílovou skupinu a také více využívat potenciál cestovního ruchu.

## I.9 Propagace a marketing

V roce 2008 byl vytvořen nový vizuální styl MG, který byl postupně aplikován do všech výstupů: byl vytvořen čtvrtletní program MG, informační letáky, webové stránky a sjednocen systém outdoorové reklamy. V následujících letech je třeba počítat s rebrandingem instituce vzhledem k udržitelnosti atraktivita a efektivního způsobu komunikace, ale také k finančním možnostem organizace (snižování nákladů na tiskoviny a propagační materiály).

V roce 2009 byl vytvořen oficiální profil na sociální síti facebook, který postupně získal 5 000 fanoušků a stal se velmi účinným nástrojem komunikace. Stejně tak se rozvinula spolupráce s řadou externích serverů, detailní práce na webových stránkách, youtube, twitteru ad.

V období 2008–2013 se podařilo získat mnoho významných partnerů pro mediální a reklamní spolupráci: Wiesner Hager, MMCité, Sklárný Květná, Arctic Paper, SPP.CZ, CZC.cz, EuroAWK, Zenit, Vinařství Lahofer, Mercedes Benz, Hotel International, Mipublishing, Max Factor, Technické sítě, město Brno, DPMB, Jihomoravský kraj; Česká televize, Art&Antiques, MF Dnes, ArtMap, Font, ERA 21, artalk.cz, FotoVideo, Dějiny a současnost, Český rozhlas Brno, A2, Rádio Petrov, České dráhy, Student Agency, Prager Zeitung, Flash Art, ERA 21, czechdesign.cz, designportal.cz, Designcabinet.cz, Ateliér, Designum – Slovenské centrum designu. Bohužel ojedinělé zůstalo sponzorství ze strany UnicreditBank česká republika, které bylo ke konci roku 2012 ukončeno. V roce 2010 bylo organizační změnou sloučeno oddělení vnější komunikace a obchodní oddělení MG, vzniklo oddělení marketingu a komunikace a začal být kladen systematický důraz na merchandising v rámci prodejen MG. Navázali jsme partnerství a spolupráce při přípravě zboží týkající se samotné instituce i výstav (Papelote, Morrows, Magnetky.cz, My lovely Chameleon, Kant, ad.) a došlo k částečné proměně prodejen dle finančních možností. Byla více propracována podpora prodeje – např. systém slev v rámci dílčích projektů, apod. V následujícím období je třeba tyto cesty dále rozpracovat a ještě více se zaměřit na merchandising a návštěvníckou infrastrukturu jako celek. Vedení MG zde spatřuje značný potenciál jak pro práci s návštěvníky, tak zejména z hlediska zvyšování vlastních výnosů MG, což je pro další rozvoj nevyhnutelné.

### I.10 Nemovitý majetek

Klíčovou událostí z hlediska ochrany a uložení sbírek bylo dokončení novostavby moderního *depozitáře v Brně–Řečkovících*. Depozitář byl na konci roku 2008 zkolaudovaný a v roce 2009 - 2010 proběhlo stěhování sbírek, archivu a restaurátorského pracoviště pro restaurování a konzervaci děl na papíru a nábytku, stolařské dílny. MG tak mohla uvolnit dosud pronajímané prostory v Brně i mimobrněnské, využívané jako (nevyhovující) depozitáře i technické zázemí.

#### *Pražákův palác, Brno Husova 18*

Moravská galerie v Brně je s objektem příslušná hospodařit.

V roce 1994 byla ukončena celková rekonstrukce objektu, včetně statického zajištění, vestavby výtahu a přestavby půdy na kancelářské prostory. Z důvodu nepřidělení dotace z MK zatím v objektu nebyla provedena nákladová opatření vyplývající z energetického auditu. Výstavní prostory Pražákova paláce vzhledem ke klimatickým, světelným a dispozičním podmínkám (bývalý nájemní bytový dům) v současnosti plně nevyhovují novým trendům v oblasti prezentace sbírek. Moravská galerie se snaží z provozních prostředků provádět alespoň dílčí úpravy těchto prostor. Ve výstavních prostorách je úprava klimatu řešena mobilními jednotkami, u kterých je nutná průběžná výměna. V roce 2013 bylo dokončeno vybavení dohledového centra (zařízení nábytkem, přesun kanceláře oddělení bezpečnosti a ochrany sbírek do stávajícího velínu). Dále byla provedena výměna ústředny pro EPS, instalace serveru a desky pro vedení systému ZETFAS. V prostoru spojovacího krčku mezi Pražákovým palácem a sousedním Besedním domem byla v minulosti zřízena restaurátorská dílna se zázemím, která byla po vybudování depozitáře MG v Brně–Řečkovících a jeho uvedení do plného provozu přemístěna do moderních a účelově uzpůsobených vybavených prostor v objektu. Tím došlo k uvolnění atraktivní prostory tzv. krčku Pražákova Paláce, která má přímý vstup z dosud málo využívaného nádvoří budovy. (Vize do budoucnosti a návrhy na zlepšení současného stavu viz II.3.4.2.)

#### *Uměleckoprůmyslové muzeum, Brno Husova 14*

Moravská galerie v Brně je s objektem příslušná hospodařit

Objekt je po komplexní rekonstrukci a dostavbě v roce 2001, současně zde byla nainstalována centrální klimatizace. V roce 2013 byla provedena rekonstrukce výměňkové stanice z důvodu změny média z páry na horkou vodu. Od roku 2010 byl zrušen provoz kavárny/prodejn v 2.NP objektu a prostory přeměněny na výstavní, o možnostech zlepšení návštěvnické infrastruktury vedení MG průběžně uvažuje. (Vize do budoucnosti a návrhy na zlepšení současného stavu viz II.3.4.2.)

#### *Místodržitelství palác, Moravské nám. 1a*

Moravská galerie v Brně je s 1/3 objektu příslušná hospodařit (ke 2/3 je příslušný Katastrální úřad pro Jihomoravský kraj)

MG převzala Místodržitelství palác po zániku Muzea dělnického hnutí v roce 1990 a jsou v něm trvale prezentované nejcennější sbírky starého umění. V roce 2001 byl první vypracován projekt generální rekonstrukce, ten však nezískal potřebnou finanční podporu. Od té doby se stav objektu postupně zhoršuje nejen vlivem dožilosti materiálu, ale také vlivem klimatických podmínek a vztlínající zemní vlhkosti. V roce 2010 byl připraven projekt „Centrum nových strategií muzejní prezentace CENS“ a předložen na MK ČR k financování v rámci IOP, celkové způsobilé náklady činily 463 mil. Kč. Základem projektu bylo komplexní a inovativní pojetí aktivního využití nemovité kulturní památky Místodržitelství paláce pro potřeby tohoto centra. Projekt byl sice pozitivně hodnocen, byl však vyřazen z další administrace z důvodu vyčerpání alokace. V roce 2011 byla v MG projednávána varianta uzavření Místodržitelství paláce z ekonomických důvodů plynoucích z nedostatku finančních prostředků na zajištění provozu budovy a výstavní činnosti a v roce 2012



bylo naplánováno utlumení výstavních aktivit na rok 2013 z důvodu nedostatků finančních prostředků. Je zřejmé, že Místodržitelský palác, zajištění jeho stavu a odpovídající využívání k muzejním účelům do budoucna zůstává traumatickou otázkou v provozu MG.

Nová vize Místodržitelského paláce byla spuštěna v roce 2013 projektem Otevřeno, zaměřeným na muzejní aktivity postavené na aktivní spolupráci oddělení práce s veřejností s oddělením marketingu a komunikace. Současně probíhala paralelní jednání na MK ČR o možnosti rekonstrukce – projekt byl zařazen mezi priority MK ČR v tzv. zásobníku projektů, nicméně se ukázalo, že investiční prostředky na tuto akci nelze v krátkém horizontu alokovat ani na projekční práce. Vedení MG proto zvolilo pro další koncepční uvažování nad stávajícím využitím Místodržitelského paláce jiný směr, i když v konečném důsledku je celková rekonstrukce objektu nevyhnutelná. V roce 2013 byla připravena konverze jazzové kavárny na kavárnu galerijního typu, která v současné době probíhá, a další související úpravy v tomto smyslu budou pokračovat. (Vize do budoucna a návrhy na zlepšení současného stavu viz II.3.4.2.)

#### *Jurkovičova vila, Jana Nečase 2*

Moravská galerie v Brně je s objektem příslušná hospodařit.

Po kompletní rekonstrukci (2009–2011) jsou v objektu výstavní prostory, badatelské centrum a kreativní ateliér. Klima je v objektu upravováno mobilními jednotkami. Stav objektu vyhovuje požadavkům MG na jeho užívání.

#### *Objekt na Harašтова 35, Brno Tuřany*

Moravská galerie v Brně je s objektem příslušná hospodařit.

Po dokončení výstavby nových depozitářů v Řečkovících byl objekt krátkodobě pronajat.

V současné době jsou v objektu realizovány stavební úpravy a MG si jej ponechává jako rezervní prostory a technické zázemí.

#### *Rodný dům Josefa Hoffmanna, Brtnice*

Pronájem od Města Brtnice

Moravská galerie v Brně využívá v objektu výstavní prostory a přilehlé příslušenství k pořádání výstav a společenských akcí. Nájem činí 500 Kč ročně. Klima ve výstavních prostorách je upravováno mobilními zvlhčovači v kombinaci s klimatizovanými vitrínami. Údržbu objektu zajišťuje majitel – město Brtnice, s nímž má MG uzavřenou smlouvu o spolupráci.

#### *Depozitář, ul. Terezy Novákové Brno Řečkovice.*

Moravská galerie v Brně je s objektem příslušná hospodařit

Novostavba objektu byla dokončena v roce 2008. Klima v depozitářích, dílnách a badatelnách je v objektu řešeno centrální klimatizací. V letech 2012 a 2013 byla realizována parotěsná zábrana v jednotlivých depozitářích objektu, což vedlo k cca 15% úsporám v oblasti jak energií, tak v provozních nákladech klimatizačního zařízení.

### I.11 Personální a organizační změny po roce 2008

MG v průběhu let 2008–2012 rozšířila své kapacity, což představovalo zřízení nových pracovních pozic v Jurkovičově vile a v metodickém centru CENS.

Z provozního hlediska byly prověřeny možnosti řešit některé služby dodavatelsky, což se ukázalo být neefektivní v poměru nákladů na vlastní zaměstnance a službami dodavatelů. Zejména šlo o možnost dodavatelského zajištění bezpečnostních a úklidových služeb. Také stolařské, výstavnické a některé zámečnické práce je z hlediska efektivního hospodaření pro MG výhodnější zajistit hlavně vlastními zaměstnanci.

### I.12 Hodnocení ekonomické situace

Od roku 2008 bylo nutné postupně snižovat provozní náklady, protože mezi lety 2008–2013 došlo postupně ke snížení příspěvku na činnost o více než 6 mil. Kč. Výchozí základna pro další období je tudíž velmi omezená. Pravidelné dlouhodobé snižování výše příspěvku od zřizovatele, bez ohledu na inflaci a úpravy daně z přidané hodnoty, vedlo k vyčerpání všech dostupných rezerv, což se již v posledních letech odrazilo na nutnosti omezovat některé činnosti, odkládat potřebné opravy a obnovy zařízení. V roce 2013 se omezení poprvé dotkla i rozpočtovaných prostředků na aktuální výstavy a publikační činnost.

Nedostatečná obnova zařízení se může v nadcházejícím období projevit ve zvýšené potřebě mimořádných provozních výdajů, které přinesou finanční i praktické problémy. Jedním z řešení je hledat prostor pro možné úspory např. odpovědnějším rozpočtováním, u spotřeby energií optimalizovat potřebu klimatických podmínek depozitářů, hledat nové kvalitní dodavatele servisních služeb pro údržbu a opravy zařízení, více prací řešit vlastními zaměstnanci namísto dodavatelsky. Druhou cestou je hledání a využívání jiných zdrojů, kterými by bylo možné pokrýt část provozních nákladů, získávání dalších výnosů např. efektivními pronájemy, zvýšením počtu platících návštěvníků, zvýšením tržeb z prodeje zboží apod.

## II. Strategie rozvoje MG pro období 2014–2018

### II.1 Strategické cíle

Panuje shoda, že poslání veřejného muzea umění je definováno na základním půdorysu: péče o sbírky, výzkum a prezentace. Jsou to tři základní pilíře, jeden bez ostatních logicky postrádá smysl. Možná harmonická koexistence těchto tří agend muzejní práce, přesněji jejich cílů, však existuje pouze na papíře. Praxe přináší často až nepřekonatelné rozpory, jejichž řešení je de facto skutečným úkolem týkajícím se všech pracovníků muzea umění. Pravým smyslem jejich činnosti je nacházet zcela konkrétní východiska tak, aby byla zachována efektivní rovnováha mezi povinností řádné správy sbírkových předmětů a povinností zprostředkovat je veřejnosti. Pokud je jedna z těchto odpovědností dlouhodobě nadřazena nad druhou, dochází ve výsledku nejen k popření základního smyslu existence muzejní instituce, ale i ke zcela konkrétním, prokazatelným a těžko napravitelným škodám. V neposlední řadě je třeba zdůraznit, že ačkoli ve vztahu k umění můžeme legitimně operovat argumenty „nevyčíslitelná hodnota“ nebo „morální zodpovědnost“, činnost instituce se odehrává chtě nechtě ve zcela konkrétních společensko-ekonomických souřadnicích, rámcích, limitech a mantinelech.

Střednědobá koncepce Moravské galerie v Brně vychází a odráží výše uvedené s tím, že hledá konkrétní směr a priority práce pro dalších pět let. Vychází z všestranné a důkladné analýzy současného stavu, fungování instituce v průběhu uplynulého pětiletého intervalu i starších historických premis. Zohledňuje aktuální politicko-ekonomické prostředí, které ovlivňuje a předurčuje příležitosti i limity činnosti a rozvoje. Rovněž se snaží zohlednit predikce budoucího společenského i ekonomického vývoje v domácím prostředí.

Veškeré aktivity jednotlivých úseků Moravské galerie v Brně mají za cíl harmonizovat maximálně dosažitelnou kvalitu správy a ochrany sbírkových fondů, vědeckovýzkumné činnosti a jejich prezentaci nejširšímu spektru diváckých skupin, vždy při udržení adekvátní odborné úrovně všech výstupů. Úspěšnost plnění koncepce pak závisí především na této vnitřní provázanosti všech dílčích úkonů, které ve výsledku vždy sledují takto definovaný záměr. Každý transformační impuls, i jednotlivé dílčí zlepšení zapadá do popsaného kontextu. Také protichůdné zájmy uvnitř organismu, modelově například ochrana konkrétního sbírkového předmětu versus jeho vystavení, budou vždy řešeny jako otevřený argumentační střet, který probíhá bez apriorních předpokladů a jehož cílem bude po zvážení všech souvislostí dojít vždy k optimálnímu řešení zcela adekvátnímu konkrétnímu problému.

Při zevrubné analýze konfrontující situaci MG v roce 2013 s obdobně definovanými institucemi v západní, ale rovněž dnešní střední Evropě se jeví jako hlavní negativní faktor nižší standard návštěvnického komfortu. V zahraničním teoretickém diskurzu, ale také praktickém provozu došlo za posledních více jak třicet let k výraznému posunu ve vnímání role moderního muzea umění. Do popředí zájmu se nově dostal právě návštěvník jako „raison d'être“ muzea umění, s novým důrazem se začala deklarovat zodpovědnost a kompetence muzea jako zprostředkovatele umění veřejnosti. Toto směřování však primárně nejde na úkor uchování sbírkových předmětů, naopak konzervační a bezpečnostní standardy se dále zpřísnily, jakož i praktické nakládání s uměleckými díly. Stálé expozice i krátkodobé výstavní projekty jsou stále více promyšleny s ohledem na konkrétně definované návštěvnické skupiny, tak aby se staly „uživatelsky vstřícné“. Nově vzrostl význam muzejní edukace, která komplexně prostupuje celou činnost instituce směrem k divákovi, ať se jedná o animační programy, zapojení speciálních informačně-kreativních zón přímo do expozic, ale i koncipování doprovodných textů či třeba audioprůvodců. Na další úrovni se jedná o celý komplex doprovodných služeb úzce spojených s návštěvou muzea. Samozřejmostí jsou dnes atraktivní muzejní kavárny, bistra, restaurace, specializované knihkupectví a obchody s designem a muzejním merchandisingem. Návštěva muzea musí být kompatibilní se současným životním stylem a zároveň konkurenceschopnou alternativou nákupním centrům, v nichž se nakupování

povýšilo na způsob trávení volného času. Bylo prokázáno, že toto celkové prostředí muzea či jeho konkrétní „mimoumělecké“ složky fungují jako významný motivační faktor při rozhodování o návštěvě muzea. V neposlední řadě představují tyto služby také nezanedbatelný zdroj příjmů pro muzeum.

MG, podobně jako naprostá většina muzejních institucí v ČR, má v právě tomto směru významné rezervy. V současné době ani v jednom z jejích pěti objektů nefunguje muzejní kavárna, knihkupectví a obchody jsou kromě přímých návštěvníků vyhledávány zcela sporadicky. Příjmy obchodů díky tomu nepokryjí přímé náklady na jejich provoz. Čas trávený návštěvníky galerie se logicky omezuje pouze na dobu prohlídky výstav a expozic. V tomto směru je nedostatečně nebo neadekvátně využíván prostorový potenciál budov, stejně jako jejich výhodná lokace ve středu města. Současná nabídka galerie je chápána širší veřejností pouze v omezeném smyslu jako příležitost navštívit umělecké sbírky nebo konkrétní krátkodobou výstavu. Instituce nefiguruje v povědomí obyvatel města jako prostor pro aktivní trávení volného času, tedy jako místo, kam lze jít také tzv. naslepo a až na místě se rozhodnout zda si zde dám jen kávu, zajdu na výstavu, podívám se po dárcích nebo knižních novinkách, půjdu na chvíli do stálé expozice podívat se na oblíbený obraz nebo období či se nechám inspirovat nabídkou některého z doprovodných programů. MG není na rozdíl od západoevropských galerií místem pracovních a intimních schůzek, místem, kde tráví studenti početných brněnských vysokých škol čas mezi přednáškami, záminkou a cílem dopoledních či odpoledních procházek seniorů, místem, kam chodí matky s malými dětmi trávit kreativně čas.

Cílem střednědobé koncepce je nasměrovat Moravskou galerii na trajektorii, která ji přiblíží dnešní standardní podobě obdobných zahraničních institucí a udělá z ní atraktivní alternativu trávení volného času obyvatel města a vyhledávaný cíl jeho návštěvníků. Jedním dechem je třeba zdůraznit, že nikoli za cenu ústupu z kvalitativního standardu „hlavního předmětu činnosti“, tedy na úkor dosavadní úrovně prezentace, výzkumu a péče o sbírky. Zároveň veškeré plánované kroky nejsou podmíněny a nepředpokládají skokové navýšení finančního příspěvku od zřizovatele. Naopak by měly posílit potenciál vícezdrojového financování.

### II.1.1 Návštěvnícký obrat

V průběhu roku 2013 Moravská galerie učinila první dva kroky směrem k vytčenému cíli – označenému jako „návštěvnícký obrat“.

- Jednalo se v první řadě o letní projekt Otevřeno v Místodržitelském paláci.
- Druhým a zcela zásadním bylo od 1. prosince 2013 zrušení vstupného do stálých expozic moderního a současného umění, starého umění a užitého umění ve třech hlavních budovách MG.

Projekt Otevřeno novým a výrazným způsobem zpřístupnil parter a nádvoří Místodržitelského paláce, který je tradičním sídlem expozice starého umění a místem krátkodobých výstav. Koncept projektu spočíval v propojení náměstí a rozsáhlého přízemí barokního paláce. To se stalo jednak praktickým, ale rovněž vysoce symbolickým otevřením velkých vstupních dveří, které bývaly zavřené, a umístěním mobilních architektonických prvků na nádvoří. Po celou dobu projektu (květen – září), probíhal právě na nádvoří multižánrový program. V praxi se tak prokázal dosud nevyužitý potenciál „místa“, k jehož aktivaci postačil bagatelní rozpočet. Celková návštěvnost programů přesáhla dvacet tisíc návštěvníků. Zároveň bylo zrušeno po dobu akce vstupné do stálé expozice starého umění v prvním patře Místodržitelského paláce. I bez velké propagace se její návštěvnost více jak pětinasobně zvýšila.

Od 1. 12. 2012 bylo zavedeno dobrovolné vstupné do stálých expozic užitého umění, moderního umění a starého umění. Vstupné bylo zachováno pro Jurkovičovu vilu, Rodný dům Josefa Hoffmanna v Brtnici a pro krátkodobé výstavy. Odstranění vstupného do stálých expozic je významným krokem směrem k aktivní práci s veřejností, východiskem pro používání přímých

marketingových nástrojů, zvyšování sebevědomí instituce. Bezprostředně musí následovat zvýšení atraktivity a kvality zázemí a prostředí výstavních budov (práce v tomto směru již byly zahájeny, viz kavárna) a s ním související zvýšení konkurenceschopnosti.

Zavedení dobrovolného vstupného považuje MG za nástroj demokratizace muzea umění ve smyslu zprostředkování a edukace nejširšího spektra veřejnosti.

## **II.2 Nástroje změny**

### II.2.1 Modernizace

Odstranění vstupného do dlouhodobých expozic je považováno za výchozí impuls, který je třeba doplnit komplexní změnou přístupu všech složek MG. V první fázi bude nejviditelnější změnou dobudování návštěvnického zázemí, především kaváren v prostorách Místodržitelského a Pražákova paláce. Výrazné změny se dotknou fungování knihkupectví a prodejen designu ve všech objektech MG. Jako nevyhnutelné se jeví posílení rozpoznatelnosti budov MG v urbanismu města. Jako pilotní projekt zpracuje MG zvýraznění Pražákova paláce prostřednictvím výrazné exteriérové umělecké intervence. Nositelem modernizace bude personální reorganizace, jejímž cílem je zpřesnit kompetence a posílit týmovou práci všech složek. Předpokladem je odstranění komunikačních bariér, které způsobuje zastaralé informační a komunikační technologické vybavení. Důraz bude kladen na nové možnosti zpřístupňování, prezentaci a mobilitu uměleckých sbírek, a to jak formou „otevřených“ depozitářů, tak e-sbírek dostupných na internetu.

### II.2.2 Budování publika a prestiže instituce

MG se zaměří nejen na zvýšení návštěvnosti dlouhodobých i krátkodobých expozic a doprovodných programů, ale také na budování širokého povědomí o aktivitách instituce. Cílem je významně rozšířit okruh pravidelných návštěvníků, kteří se identifikují s cíli a posláním MG, popřípadě do činnosti MG přímo aktivně vstupují. Významná role zde připadne nejen oddělení pro práci s veřejností, ale také dobrovolnickému programu a reformované Společnosti přátel MG. Do roku 2018 hodlá MG stabilizovat návštěvnost na nové úrovni a upravit poměr mezi placenými a volnými vstupy, zvýšit tržby ze vstupného. Rozšiřování platformy návštěvníků bude provázeno diverzifikací cílových skupin pro volné a užité umění. Vtažení potenciálních návštěvníků mohou napomoci různě profilované podle objektů muzejní kavárny, specializované prodejny, akce jiných subjektů pořádané v MG (pronájmy), dalším stupněm je aktivace návštěvníků prostřednictvím stálých expozic, animace a jiné programy v expozicích, na nádvoří, doprovodné programy – a konečným výsledkem je generování pravidelných návštěvníků aktuálních výstav, doprovodných a edukačních programů.

Do roku 2018 vytvoří MG podmínky, které umožní zpřístupnit návštěvníkům výstavy a expozice šest dní v týdnu.

### II.2.3 Princip konkurenceschopnosti

Rozsah služeb MG pro veřejnost je definovaný zřizovací listinou, ale jejich intenzita a způsob poskytování závisí na zvolené strategii. V období 2008–2012 MG vyzkoušela kombinací různých způsobů, jak překročit pomyslnou hranici návštěvnosti a podněcovat u různých cílových skupin zájem o výtvarné umění, ale překonat dlouhodobou stagnaci v odezvě společnosti na nabízené služby se nepodařilo. Je třeba se dlouhodobě vyrovnávat se skutečností, že výtvarné a zvláště moderní a současné umění má setrvale punc elitářství. MG na základě vyhodnocení situace přistoupila k odstranění vstupného ve stálých expozicích jako k nejefektivnějšímu způsobu edukace a popularizace, otevírajícímu nové možnosti zprostředkování umění. Díky tomuto kroku vznikla poptávka po nabízených službách s pozitivními multiplikačními efekty směřujícími jednak

dovnitř instituce, ale také působícími jako stimulace uměleckého a galerijního prostředí. Jsme přesvědčeni, že tento krok vytváří zdravé a podpůrné prostředí pro umělecký segment a je současně nástrojem pro moderní ekonomiku v muzeu.

MG má stanovené měřitelné indikátory, které vytvářejí obraz o úspěchu instituce v daném roce. Tyto indikátory budou důsledněji analyzovány a mají za cíl zlepšit některé výsledky v horizontu pěti let: zvýšit počet platících návštěvníků, návštěvnost edukačních programů, sledovat počet mediálních výstupů, zvýšit tržby z prodeje, pronájmů apod.

Princip konkurenceschopnosti je zásadním nástrojem moderního ekonomického fungování MG; zrušení vstupného považujeme za základní předpoklad posílení vícezdrojového financování; zvýšený zájem veřejnosti a rostoucí povědomí o MG pozitivně ovlivní možnosti fundraisingu v privátní sféře, významně posílí ekonomickou rentabilitu muzejních obchodů a kaváren a větší pohyb návštěvníků v objektech v důsledku posílí i návštěvnost krátkodobých výstav, což sníží jejich ekonomickou ztrátovost.

## **II.3 Popis cílového stavu v jednotlivých segmentech MG a formulace vyhodnotitelných cílů**

### II.3.1 Péče o sbírky

#### II.3.1.1 Restaurování a konzervování

MG bude dodržovat důslednou profylaxi sbírek s ohledem na reálné ekonomické možnosti instituce. Pro zajištění komfortu restaurátorského pracoviště budeme usilovat o přemístění restaurátorské dílny malby, sdílející nyní prostory s restaurátorskou dílnou papíru, do samostatného prostoru nynější stolařské dílny (případně severního bloku nové dostavby depozitáře) – viz Příloha – a o zajištění lepší vybavenosti restaurátorských ateliérů. Z hlediska dlouhodobé vize uložení sbírek bude nutné počítat s dostavbou chybějícího modulu depozitáře, který by měl zvýšit jeho celkovou kapacitu. Vzhledem ke snižujícímu provoznímu příspěvku od zřizovatele budou na základě odborného vyhodnocení aktualizovány přípustné „bezpečné hodnoty“ teploty a vlhkosti pro dlouhodobé uložení sbírek členěných dle jednotlivých materiálů v depozitářích a režim ochrany ve výstavách. Za předpokladu zlepšení ekonomických podmínek by bylo žádoucí personálně posílit restaurování děl na papírové podložce o specializovaného restaurátora papíru, specializovaného restaurátora fotografie a specializovaného restaurátora kovů, což by umožnilo zvýšit využití restaurátorských dílen a lépe zajistit průběžnou péči o sbírky. V případě stagnujícího rozpočtu se nabízí možnost cíleného budování užší oboustranně prospěšné spolupráce s konzervátorskými a restaurátorskými školami a řešení zakázek externími dodavateli. MG považuje za důležité rozvíjet spolupráci se sbírkovými institucemi v oblasti restaurátorských průzkumů a využívání nových technologií. MG může zajistit konzervátorskou a restaurátorskou podporu institucím, které nedisponují vlastními restaurátorskými pracovišti, posílit tuzemskou i mezinárodní spolupráci v oblasti výzkumné i edukační. Pro MG je prioritou získávat prostředky z dotací a grantů zaměřených na konzervátorskou a restaurátorskou problematiku a participovat na vědeckovýzkumných projektech, na vzdělávání restaurátorů v oboru a podílet se na prezentačních a edukačních projektech.

#### II.3.1.2 Akviziční činnost

Komplexní akviziční činnost ideálního i potřebného rozsahu, rovnoměrně distribuovaná mezi všechny sbírky MG, není v současnosti, ani ve výhledu pěti let trvání střednědobé koncepce nebude reálně finančně uskutečnitelná v rámci rozpočtových možností instituce. Přesto MG

nechce rezignovat na aktivní budování prostředí, které zajistí i za zmíněných okolností koncepční a konzistentní rozšiřování sbírkových fondů.

Hlavní příležitost pro restart akviziční politiky spatřuje v jejím úzkém provázání s výstavní činností především u formátů systematicky mapujících současnou uměleckou scénu. Pro volné umění je to především výstavní formát Atria, pro fotografii Camera a pro design a užité umění výstavní projekty v Respiriu a Design Live. MG v těchto případech bude využívat synergie finančních zdrojů vyhrazených pro akvizice s prostředky vloženými do realizací výstav a výstavních katalogů.

Analogicky se významný prostor pro systematické rozšíření sbírkových fondů moderního umění otevírá rovněž s budováním dlouhodobé expozice umění po roce 1945 a v oblasti grafického designu v souvislosti s pořádáním Bienále Brno.

MG si klade za cíl vybudovat novou akviziční strategii, vytvořit předpoklady pro cílené systematické nákupy dostupných děl volného i užitého umění od 80. a 90. let 20. století a přesvědčit zřizovatele o nutnosti dobudování sbírky 2. poloviny 20. století ve vazbě na budování expozice umění po roce 1945 – snaha o akvizice děl z pozůstalosti Dalibora Chatrného, z majetku Jiřího Valocha, ze sbírky Karla Tutsche je manifestací zájmu instituce o tvorbu umělců, svým životem a tvorbou spojených s Brnem, jejichž vliv a význam přesáhl hranice regionu.

Na akumulaci mimorozpočtových finančních prostředků pro akvizice, jakož i inspirování darů a odkazů pro MG se bude nově soustřeďovat významná část agendy Společnosti přátel Moravské galerie. Významné akvizice by se také jako v minulosti měly uskutečňovat v souvislosti s Cenou Michala Ranného.

Akviziční strategie pro sbírky starého umění a užitého umění se soustředí na vytipovávání významných solitérů výjimečné kvality. Realizace jejich nákupu bude záviset na součinnosti s programem ISO.

#### II.3.1.3 Mobilita sbírek jako základ posilování networku s jinými institucemi

Na mobilitě sbírek stojí nejpřirozenější komunikační základ instituce s muzei a galeriemi v České republice a v zahraničí. I když v ojedinělých případech kurátoři pečující o sbírky mají tendenci zacházet se svěřenou sbírkou jako s vlastním majetkem a bránit se půjčování sbírkových děl, vcelku platí, že MG vychází žádostem o výpůjčky ze svých sbírek vstříc, reaguje pružně a má plně funkční a profesionální infrastrukturu, která mobilitu řeší – registr sbírek. Hlavním úkolem bude nyní maximálně zpřístupnit informace o sbírkách prostřednictvím elektronických nástrojů a mobilitu sbírek využívat jako základ spolupráce s tuzemskými a zahraničními muzejními institucemi při minimalizaci všech negativních faktorů spojených s manipulací i nezbytnou administrativou.

#### II.3.1.4 Digitalizace sbírek.

V roce 2007 byl vypracován a schválen projekt digitalizace sbírky MG, jehož cílem je do roku 2015 zpracovat digitální katalogy všech podsbírek. Každý předmět bude evidován textovým záznamem a bude mít digitální obrazový záznam ve vysoké kvalitě. Jakkoli je primárním účelem digitalizace kvalitnější a efektivnější správa sbírek, má svůj nesporný význam i pro badatele, jimž usnadňuje přístup k informacím, a v neposlední řadě i pro veřejnost, protože digitalizované sbírky budou zpřístupněny a prezentovány na internetu. Plné využití potenciálu digitalizace jak v instituci, tak i mimo ni však bude možné ve chvíli, kdy budou do systému zaneseny všechny sbírkové předměty ze sbírky MG.

#### II.3.2 Věda a výzkum

Financování ze zdrojů VaV je klíčovým nástrojem pro podporu vědecko-výzkumné činnosti MG. Jedním z hlavních úkolů daných zřizovací listinou MG je provádění základního výzkumu v oboru dějiny umění. V oblasti aplikovaného výzkumu a vývoje MG bude usilovat o získání podpory v

programových oblastech na léta 2016-2022 Program NAKI II, obsažených jak v globálním cíli č. 1: Národní identita, tak v globálním cíli č. 2: Kulturní dědictví.

Cíle vědeckovýzkumných úkolů MG v letech 2014–2018 budou řešeny a prezentovány v návaznosti na institucionální podporu na dlouhodobý koncepční rozvoj výzkumné organizace (DKRVO), Program aplikovaného výzkumu a vývoje národní a kulturní identity (NAKI) a grantové projekty (GAČR, IVF, program Kreativní Evropa, Norské fondy).

V rámci institucionální podpory výzkumné organizace bude MG pokračovat ve výzkumu zaměřeném na studium a přípravu rukopisů odborných knih a prezentaci vizuální a výtvarné kultury v muzejním kontextu. Konkrétní výzkumné úkoly jsou věnovány sbírce italské kresby v MG, architektovi, scénografovi, grafikovi a typografovi Zdeňku Rossmannovi, brněnskému Devětsilu a umělecké avantgardě 20. – 30. let 20. století, fenoménu Brna druhé poloviny 19. století a počátku 20. století jakožto rakouského nebo moravského Manchesteru či výzkumu subjektivity a objektivita ve fotografickém diskurzu 19.–21. století. Tématu prezentace muzea umění v muzejním kontextu je věnován výzkum zaměřený na umění po roce 1945 (Příběhy umění po roce 1945), projekt Duchovnost vs. objektivita či výzkum muzeí umění v době centrálního plánování. Výsledky výzkumných úkolů budou publikovány mj. v Bulletinu MG.

Nedílnou součástí vědeckovýzkumných aktivit MG bude i nadále badatelská činnost v programu aplikovaného výzkumu. Do konce roku 2018 budou řešeny dva výzkumné projekty: Historický fotografický materiál – identifikace, dokumentace, interpretace, prezentace, aplikace, péče a ochrana v kontextu základních typů paměťových institucí a Metodika uchovávání předmětů kulturní povahy – optimalizace podmínek s cílem dosažení dlouhodobé dosažitelnosti.

Výzkum MG prostřednictvím grantových projektů bude spočívat v řešení stávajících i v přípravě nových výzkumných úkolů. Dokončeny budou projekty Vědeckého katalogu obrazárny v Rájci nad Svitavou a sběratelství rodu ze Salm-Reifferscheidtu v 18.–20. století (GAČR), stejně jako Italské kresby vrcholného a pozdního baroku z veřejných sbírek České republiky (1630-1800) (GAČR). Nové grantové projekty budou zpracovány např. pro výzkum Evropského sklářského designu (Standardní grant IVF) či výzkum věnovaný problematice tvorby Ondřeje Schweigla a Franze Antona Maulbertsche v kontextu doby pozdního osvícenství na Moravě (výzkum proběhne ve spolupráci se Seminářem dějin umění FF MU a zahraničními partnery, 2017). V rámci programu Kreativní Evropa bude vědeckovýzkumná činnost MG zaměřena na projekty související s Mezinárodním bienále grafického designu Brno (2016, 2018) a s Lidickou sbírkou (2016). Přípravu a realizaci nové stálé expozice současného a moderního umění hodlá MG realizovat prostřednictvím Norských fondů (viz dále II.3.7.2).

Cílem výzkumného a výstavního projektu kurátora sbírky moderní a současné kresby a grafiky je vymezení a teoretická reflexe ideje nízké diference, jak v obecné filosofické rovině, tak následně (resp. simultánně) ve vztahu k výtvarnému umění. Časově je důraz kladen na období zhruba od poslední třetiny minulého století po současnost. Dále se jedná o sestavení souboru relevantních uměleckých děl a autorů do formátu výstavy (2018). Vědeckovýzkumné úkoly se budou zaměřovat na maximální využití potenciálu sbírek instituce v jejich rozmanitosti (volné a užité umění), na synergii s výstavními projekty a odbornými tématy vztahující se k interdisciplinární spolupráci s jinými obory a odbornými institucemi. Záměrem je eliminovat výzkumné záměry, které jen okrajově souvisí s odbornými tématy MG, fakticky izolují jednotlivé kurátory od společných projektů a rovněž pak představují i ekonomickou a administrativní zátěž pro instituci.

### II.3.3 Bulletin MG a publikační činnost

Bulletin Moravské galerie v Brně plní funkci odborného recenzovaného periodika, jehož prostřednictvím publikují řešitelé výzkumných úkolů, především z řad odborných pracovníků MG, svoje vědecké výstupy.



69. bulletin Moravské galerie v Brně uzavírá pětileté období, kdy byl spojen s grafickou úpravou Roberta V. Nováka. V tomto čísle je zřetelný posun v zaměření na metodologii oboru a především na reflexi současné i minulé výstavní praxe jak v České republice, tak i v zahraničí.

I v nadcházejícím období bude koncepce tohoto periodika na tematicky zaměřena – vymezení dílčího tématu nabízí hlubší vhled do zkoumané problematiky, účelněji oslovuje cílovou skupinu čtenářů a zvyšuje i prodejnost. V roce 2014 bude 70. bulletin MG zaměřen na textil v muzeu, kulturní historii módy a osobnosti, které svou kreativitou významně přispěly k rozvoji textilního umění a designu. Následující ročníky budou tematicky věnovány užitému umění, designu apod. Struktura a podoba Bulletinu bude posuzována redakční radou, která byla v roce 2013 nově jmenovaná.

Publikační činnost je základním výstupem vědecko-výzkumné činnosti MG. Publikace přímo vydávané MG však musí zohledňovat rovněž ekonomickou návratnost a efektivitu prodeje. Od určité hranice již investice do rozsahu či reprezentativnosti výstavního katalogu nezvyšují předpoklady k jeho prodejnosti a stává se z něj příliš luxusní propagační publikace. MG si klade za cíl zvyšovat prodejnost svých produktů a rozvíjet spolupráci s externími nakladateli.

### II.3.4 Prezentace a zprostředkování

#### II.3.4.1 Dlouhodobé expozice

Zásadní změnou, která je zároveň východiskem pro tuto koncepci, se stalo zavedení dobrovolného vstupného do dlouhodobých expozic ve třech hlavních budovách MG. Zavedením tohoto opatření MG reagovala na následující reálné problémy:

- dlouhodobě klesající návštěvnost stálých expozic
- náklady na provoz expozic několikanásobně převyšují vybrané příjmy ze vstupného
- zastaralost stálých expozic, jejich „okoukanost“ (všechny byly realizovány kolem roku 2000)
- průběžné aktualizace stálých expozic formou intervencí nedokázaly zabezpečit výrazný nárůst zájmu diváků
- nemožnost v rámci stávajícího rozpočtu alokovat adekvátní objem finančních prostředků do reklamní a mediální kampaně, která by jednorázově či trvale propagovala stálé expozice
- nemožnost v krátkém časovém horizontu realizovat zásadní proměnu všech stálých expozic

Na zpřístupnění dlouhodobých expozic na bázi dobrovolného vstupného je třeba navázat zavedením nového způsobu práce s expozicemi. Jedním z hlavních strategických cílů odstranění vstupného bylo motivovat návštěvníky k opakovaným návštěvám expozic. Předpokládaná změna chování návštěvníků v expozicích není pouze ve zvýšené frekvenci návštěv, ale i ve vlastním způsobu percepce. Předpokládáme, že u těchto návštěvníků se oslabí celostní či lineární čtení expozice a bude nahrazeno spíše fragmentárním, ve smyslu vyhledávání a soustředění se na konkrétní segmenty expozice, či dokonce na jednotlivá díla. Motivací k opakované návštěvě se stanou rovněž inovace, aktualizace a intervence prováděné průběžně v dlouhodobých expozicích. MG otevře interní a následně veřejnou diskuzi o proměně dosavadního dominantního statického modelu dlouhodobých expozic na model dynamický, kdy je narativ expozice konstruován z modulových segmentů, které jsou v pravidelných intervalech kompletně obměňovány nebo dílčím způsobem aktualizovány. Další nezanedbatelnou předností dynamického typu expozic je možnost prezentace větší šíře sbírkových fondů. Pilotním projektem tohoto přístupu ke stálým expozicím v rámci MG se stane připravovaná expozice ZÁBLESKY PAMĚTI - Umění po roce 1945 v prvním patře Pražákova paláce. Zásadní i dílčí změny se plánují i pro stávající dlouhodobé expozice v dalších budovách MG.

#### *Uměleckoprůmyslové muzeum, Husova 14*

expozice: Užité umění a design

Stávající dlouhodobá expozice bude rozšířena o prezentaci dosud chybějící sekce uměleckého průmyslu a designu 20. století. Součástí expozice se stal nový formát nazvaný Design Live!, který se zaměřuje na mapování a prezentaci aktuální produkce českých designérů a který bude v pravidelných intervalech obměňován.

#### *Pražákův palác, Husova 18*

expozice: Moderní a současné umění

Realizace nové dlouhodobé expozice ZÁBLESKY PAMĚTI - Umění po roce 1945 v prostorách celého prvního patra paláce zaplní zásadní časovou mezeru v prezentaci sbírkových fondů MG. Termín realizace je polovina roku 2017.

Souběžně s přípravami a realizací bude připravena a realizována i reinstalace a re-design expozice umění první poloviny 20. století, která se nachází ve druhém patře paláce. Cílový stav je harmonizovat charakter obou částí expozice.

#### *Místodržitelský palác, Moravské náměstí 1a*

expozice: Umění od gotiky po 19. století

V návaznosti na postupnou revitalizaci prvního patra Místodržitelského paláce dojde k průběžné proměně dlouhodobé expozice. V postupných krocích budou jednotlivé segmenty expozice reinstalovány, přičemž se předpokládá nové architektonické a grafické řešení celé expozice.

expozice: Možná sdělení

Do Místodržitelského paláce bude přesunuta a zde prezentována Kolekce uměleckých děl Moravské galerie v Brně pro nevidomé a slabozraké. Zároveň bude dále rozšiřována o nové exponáty.

#### *Jurkovičova vila, Brno-Žabovřesky, ul. Jana Nečase 2*

Stávající expozice zůstane zachována, bude doplňována pouze o případné akvizice dalších autentických částí interiéru vily.

#### *Rodný dům Josefa Hoffmanna v Brtnici*

Zahájení diskuze o proveditelnosti dlouhodobé expozice vztahující se k životu a dílu architekta Josefa Hoffmanna ve spolupráci s MAK – Rakouským muzeem užitého a současného umění ve Vídni.

#### II.3.4.2 Výstavní činnost

MG kontinuálně naváže na kvalitativní standard odborné přípravy, architektonických a grafických řešení, jakož i na stávající žánrovou šíři výstavních projektů, které bylo dosaženo v předchozích obdobích. Důraz bude kladen primárně na výstupy odborné činnosti kmenových kurátorů MG, což se nevylučuje se spoluprací externích, českých a zahraničních historiků umění a kurátorů. Dílčí změnou bude důslednější distribuce výstavních projektů do objektů v závislosti na profilaci a charakteru jejich dlouhodobých expozic. To se týká primárně výstav v Uměleckoprůmyslovém muzeu a koresponduje to s celkovým strategickým záměrem posílit jeho identitu jako rozpoznatelného centra aktivit na poli uměleckého průmyslu a designu.

#### *Uměleckoprůmyslové muzeum, Husova 14*

Do výstavního prostoru v přízemí muzea budou systematicky lokalizované velké tematické výstavní projekty mapující výrazné fenomény historie uměleckého průmyslu a designu, retrospektivní monografické výstavy klíčových postav historie i současnosti oboru.

Systematicky bude profilována dramaturgie výstavního prostoru Camera jako místa pro samostatné výstavy současných fotografů a umělců zabývajících se tzv. novými médii.

Prostor Respirium bude nositelem dramaturgie důsledně zaměřené na prezentaci užitého umění 20. a 21. století, soudobého designu i architektury, a to ve formě monografických i skupinových výstav, prezentací zaměřených na specifická témata či problémy.

#### *Pražákův palác, Husova 18*

Výstavní sály v přízemí paláce zůstanou prostorem pro středně velké výstavy zaměřené primárně na monografické a skupinové výstavy moderního a současného umění a fotografie. I nadále zde bude pořádána monografická výstava z díla laureáta Ceny Michala Ranného.

Atrium, které je místem pro prezentaci samostatných výstav současných českých (a slovenských) umělců, bylo v roce 2013 přesunuto ze 4. patra Pražákova paláce do 1. patra. V souvislosti s realizací dlouhodobé expozice umění po roce 1945 bude nutné vyřešit jeho návrat zpět na původní místo, což si vyžádá dílčí stavební úpravy. Jako žádoucí se jeví zvýšit frekvenci výstav na čtyři ročně.

#### *Místodržitelství palác, Moravské náměstí 1a*

Výstavní sály v přízemí paláce mají optimální velikost i ideální pozici v centru města, a proto budou využívány pro velkoformátové výstavy zaměřené jak na staré, tak na moderní umění. Cílovým stavem je pořádat zde dvě takto koncipované výstavy ročně s dobou trvání delší než tři měsíce. Ambicí takových výstavních projektů bude oslovit širší publikum, čemuž bude odpovídat i komunikace a propagace těchto výstav.

Nádvoří paláce, jak ukázal projekt Otevřeno, má značný potenciál pro doprovodné programy, který bude rovněž v návaznosti s dobudováním návštěvnické infrastruktury naplno využíván.

#### *Jurkovičova vila, Brno-Žabovřesky, ul. Jana Nečase 2*

Bude nadále rozvíjen formát sezónních výstav výrazných osobností užitého umění a architektury v návaznosti či konfrontaci s dílem Dušana Jurkoviče.

#### *Rodný dům Josefa Hoffmanna v Brtnici*

Bude kontinuálně pokračovat sezónní výstavní program uměleckých dialogů s dílem Josefa Hoffmanna, realizovaný ve spolupráci s MAK – Rakouským muzeem užitého a současného umění ve Vídni.

#### II.3.4.3 Bienále Brno

Ve výstavní dramaturgii MG má zcela specifické místo *Bienále Brno*. U něj dojde k postupné transformaci, kterou předznamenal již 25. ročník konaný v roce 2012. Vývoj směřuje k tematickému a kurátorskému přístupu, který lépe odpovídá současným trendům výstavní prezentace. Reálnou variantu pro 27. Bienále Brno 2016 představuje spolupráce s kurátory Künstlerhausu ve Vídni. Cílem mezinárodního společného projektu Moravské galerie v Brně a vídeňského Künstlerhausu je ukázat v rámci Evropské unie dvě z nejstarších periodických přehlídek

grafického umění a designu a společný projekt uplatnit v rámci programu Kreativní Evropa 2014–2020.

V ročním mezidobí konání Bienále Brno chce MG založit novou tradici pravidelných přehlídek studentského designu, prezentovaných v Uměleckoprůmyslovém muzeu.

### II.3.5 Edukační aktivity a doprovodné programy

Oddělení pro práci s veřejností MG bude hrát při plnění koncepce klíčovou úlohu. Cílem MG je zvýšit kredit jeho práce, vést oddělení k emancipaci se zodpovědností za celkový úspěch výstavy nebo daného typu muzejního produktu. Práci oddělení bude nutné více strukturovat a racionalizovat. Jde o velmi důležitý segment činností MG, kde se dá snadno měřit poměr nákladů a výnosů, poměr vynaloženého času do přípravy konkrétního programu a reálného výsledku. Práce oddělení pro práci s veřejností se v mnohém překrývá s činnostmi oddělení marketingu a komunikace i s kurátorskou prací a kvalita výsledku vždy záviset na dobré spolupráci s kurátory i marketingovým oddělením. Jedna ze zvažovaných možností propojení kurátorské a lektorské práce se týká Jurkovičovy vily a Rodného domu Josefa Hoffmana. Pokud by oba objekty byly kompetenčně převedeny do oddělení práce s veřejností, byla by jasněji specifikována odpovědnost, ale zároveň by to usnadnilo komplexněji propracovat programy na celý rok a vytvářet nové projektové příležitosti. Tyto dva specifické objekty s programovou nabídkou mají velký rozvojový potenciál po mnoha stránkách.

Bude nutné jasněji strukturovat odpovědnosti u jednotlivých typů práce (budování klientely pro cestovní ruch – destinační management, odpovědnost za propagaci edukačních programů, distribuce tištěných materiálů, aktivní péče o dotčené cílové skupiny, správa a budování adresáře škol a zájmových skupin, práce se sociálními sítěmi, fundraising apod.).

Struktura doprovodných programů musí být volena tak, aby splnila očekávání veřejnosti.

Úspěšnost doprovodných programů závisí na mnoha faktorech (např. míra popularizace a odbornosti, vhodné načasování programů, realizace programů pro existující publikum apod.).

Nástrojem měření úspěchu práce s veřejností se stane týdenní monitoring všech doprovodných a edukačních programů. Cílem je eliminovat neúspěšné nebo neefektivní programy, dotvořit programové linie postavené na výrazných osobnostech (např. formáty Středověk jinaX, Vymalováno, Barevné čtvrtky, Prostor pro, Creativ 60+) nebo na zcela nových formátech – projekt Otevřeno, OFF program Bienále Brno, projekt Kateřiny Šedé (cvičení kaligrafie, galerijní triatlon apod.). Rovněž je důležité pracovat se synergií jiných projektů, do kterých se MG může zapojovat nebo je spolupořádat (např. zimní kino na nádvoří v rámci filmového festivalu Cinema mundi).

Prostory stálých expozic a výstavní sály budou maximálně využívány pro práci s veřejností tak, aby se co nejvíce programů odehrávalo v přímém kontaktu se sbírkami galerie. Částečná úprava stálé expozice v Místodržitelském paláci, která je připravena a proběhne v roce 2014, má za cíl transformovat prostředí stálé expozice tak, aby bylo návštěvnický vstřícnější a lépe odpovídalo potřebám práce s veřejností.

Bohužel páteř návštěvnosti MG tvoří školy, přestože nabídka edukačních programů je pestrá a školy jsou pravidelně informovány pomocí tištěných programů i elektronicky. Zpětná vazba není dostatečná a patrně zde platí, že MG a muzea umění obecně nejsou v tomto segmentu dlouhodobě konkurenceschopná vůči populárnějším a jednoznačnějším nabídkám s přímou vazbou na hlavní učební předměty, jako je návštěva Anthroposu, ZOO, planetárium apod. Tento stav chceme změnit aktivní prací s pedagogy, řediteli škol, vnitřní motivací lektorů a meziřesortními setkáními zástupců kultury a školství. Muzeum umění je třeba brát jako unikátní autentické prostředí, kde se vytváří aktivní vztah k umění. V žádném případě by muzeum nemělo suplovat školu ve smyslu učení, ale mělo by zprostředkovat zážitek s uměním. Tímto procesem „zážitkové pedagogiky“ by měly procházet děti od předškolního věku až do ukončení střední školy.

Mezi priority MG v oblasti práce s veřejností dále patří:

- připravovat kvalitní nabídku edukačních programů k dlouhodobým expozicím a aktuálním výstavám rozvíjet všechny formy spolupráce v oboru muzejní a galerijní pedagogiky
- rozvíjet mezinárodní spolupráci, zapojovat se do evropských a světových projektů vztahujících se ke kulturní, muzejní a mezioborové praxi (ETC AT-CZ, Grundtvig)
- pořádat celoměstské akce např. Muzejní noc
- pokračovat v rozvíjení akcí určených seniorům s možností jejich rozšíření v celorepublikovém a mezinárodním kontextu
- systematicky se věnovat práci s dobrovolníky a integrovat je do Společnosti přátel MG

#### II.3.5.1 Společnost přátel MG (SPMG)

Prostřednictvím SPMG umožňuje MG zájemcům o výtvarné umění, aby se aktivně podíleli na programech a projektech galerie. Z opačného úhlu pohledu očekáváme, že členství v SPMG bude deklarovanou platformou veřejnosti, která má ráda MG. Členství v SPMG je strukturované (stříbrná karta, stříbrná karta Plus, zlatá karta, zlatá karta Plus) a každý stupeň by měl mít vlastní sociální kredit. V nadcházejícím období je nutné členy více aktivizovat a cíleně budovat prestiž zejména „vyšších“ kategorií členství, z nichž by se postupně měli rekrutovat mecenáši a dárci.

Prostředky k naplnění tohoto cíle:

- při vytváření programů úzce spolupracovat se členy SPMG a umožnit jim podíl na organizaci těchto programů (např. Muzejní noc, Noc v galerii, exkurze)
- získávat a rozšiřovat členskou základnu společnosti s možností aktivit spojených se sbírkovými fondy galerie
- posilovat prestiž Ceny Michala Ranného, udělované výtvarným umělcům

#### II.3.6 Metodické centrum nových strategií muzejní prezentace (CENS)

CENS se od svého vzniku věnuje problémům prezentace výtvarného a vizuálního umění v muzejním kontextu. Operační pole aktivit CENS se postupně vydefinovalo třemi základními směry, které budou rozvíjeny a zpřesňovány i v následujících letech:

- přímá metodická pomoc
- nepřímá metodická pomoc
- vědecko-výzkumná činnost

Přímá metodická pomoc je realizována dovnitř MG formou moderování a oponentury celkové institucionální strategie i dílčích výstavních projektů a dlouhodobých expozic. Přímou metodickou pomoc poskytuje CENS rovněž externím subjektům, především regionálním a městským galeriím a muzeím. Nejčastěji řešeným úkolem je pomoc při realizaci nových stálých expozic v návaznosti na fungování celé instituce. CENS hodlá pokračovat v aktivním navazování partnerských spoluprací a rozvíjení stávajících projektů.

Nepřímá metodická pomoc je založena především na kritickém formátu Ano, šefkurátore realizovaném na pravidelně aktualizovaném internetovém blogu. Zaměřuje se na mapování stavu prezentace umění ve veřejných institucích. Plánem je výsledky terénního průzkumu následně syntetizovat formou metodického textu. Komplementárním prvkem kritického formátu je hitparáda příkladů dobré praxe muzejní prezentace TOP 20 na platformě sociální sítě facebook. Cílový stav je etablovat tuto hodnotící platformu v odborných kruzích a podnítit hlubší reflexi současné výstavní praxe a popularizovat ji.

Ve vědeckovýzkumné činnosti bude CENS rozvíjet směr naznačený v 69. bulletinu MG (2013), kde se věnoval muzejním a galerijním expozicím a výstavám. Staronovým, dlouho nevyužitým

formátem tohoto vydání Bulletinu je zavedení sekce rozhovorů s významnými osobnostmi oboru. Tato forma „orální historie“ přináší subjektivní hodnocení dosavadních způsobů vystavování uměleckých děl a osobního přístupu k nim. Tento výstup je ryze odborný a bude rozvíjen formou dalších odborných studií a dokumentační prací formou orální historie kurátorství.

### II.3.7 Zahraniční spolupráce

MG má přirozené předpoklady pro rozvíjení obousměrné mezinárodní spolupráce, která nevyžaduje zásadní institucionální vklad a pouze předpokládá otevřenost a angažovanost odborných pracovníků. Realizuje se prostřednictvím obousměrné mobility sbírek, badatelských kontaktů, pořádáním výstavních projektů na základě partnerské reciprocity apod. a ze strany vedení bude mít i v budoucnu jednoznačnou podporu. Naopak další typy spolupráce jsou závislé na financích, projektových příležitostech a kapacitě instituce rozvíjet, udržovat a realizovat mezinárodní spolupráci.

Dlouhodobé kontakty udržuje a rozvíjí MG po několika liniích:

- dlouhodobá spolupráce s MAK Wien při společném provozování muzea v Rodném domě Josefa Hoffmanna (společný projekt Po stopách moderny, 2011–2013),
- Mezinárodní bienále grafického designu, kde jsou zastoupeni na hlavní přehlídce práce autorů z celého světa, a na dalších bienálových výstavních formátech – mezinárodní porota vybírající díla k ocenění, přednášející na mezinárodním symposiu a nově i účastníci OFF programu.
- účast na mezinárodních výzkumných a prezentačních projektech, financovaných nejčastěji z programů EU Kreativní Evropa – Creative Europe, Přeshraniční spolupráce AT-CZ, SR-CZ nebo International Visegrad Fund apod.
- participace na mezinárodních konferencích, oborových jednáních apod.
- jako klíčová se jeví spolupráce na podporu mobility kurátorů a sbírek v rámci mezinárodní spolupráce střeoevropských muzeí Translocal: Universal museum Joanneum v Grazu, Muzeum Sztuki v Lodži, Kumu Kunstimuseum v estonském Tallinu, Muzej suvremene umjetnosti v chorvatském Záhřebu, Kunstmuseum Liechtenstein v lichtenštejnském Vaduzu a Kunstmuseum Stuttgart

#### II.3.7.1 Plánované projekty s MAK Wien

- Po stopách moderny – Mezinárodní kulturní a muzejní poznávací stezka po stopách architektonického dědictví jižní Moravy a severovýchodního Rakouska první poloviny 20. století: první fáze projektu realizována 2011–2013, nutno získat finanční zdroje na další pokračování
- Příprava podkladů pro grantovou žádost v rámci programu EU Evropská územní spolupráce Rakousko – Česká republika 2014-2018
- Společná realizace výstavy v Muzeu Josefa Hoffmanna v Brtnici: Josef Hoffmann a architekti moravské moderny z Wagnerovy školy ve Vídni, květen – říjen 2014

#### II.3.7.2 Další plánované projekty se zahraničím

- Nová dlouhodobá expozice umění po roce 1945: Příprava projektu pro grantovou žádost v rámci Programu CZ 06 Finančních mechanismů EHP a Norska „Kulturní dědictví a současné umění“. Výzva 2014, předpokládaná realizace 2015 (12 měsíců). MG hledá partnera v Norsku.
- Revitalizace Pražákova paláce MG: Příprava projektu pro grantovou žádost v rámci Programu CZ 06 Finančních mechanismů EHP a Norska „Kulturní dědictví a současné umění“. Výzva 2014, předpokládaná realizace 2015-2016 (24 měsíců). MG hledá partnera v Norsku.
- Současnost a budoucnost grafických umění: Příprava projektu pro grantovou žádost v rámci programu Creative Europe. Řešitel: Künstlerhaus Wien, partneři: MG, University of the Arts

London, Universidad complutense Madrid. Podání žádosti v říjnu 2014, předpokládaná realizace 2015-2018 (48 měsíců).

- Lidická sbírka: Příprava projektu pro grantovou žádost v rámci programu Creative Europe. Řešitel: Památník Lidice, partneři: MG, muzeum v SRN a ve Velké Británii.
- Jan Calábek v pařížské centrále UNESCO: Uvedení výstavy připravené Moravskou galerií v hlavním sídle UNESCO u příležitosti výročí této významné osobnosti světové vědy (2014 – výročí UNESCO).

MG má rozsáhlé portfolio výstav kurátorsky připravených, které lze nabídnout k prezentaci v některém zahraničním muzeu:

- Jaromír Funke. Mezi konstrukcí a emocí
- Pařížská abstrakce a František Foltýn.
- Kresby sochařů: Otto Gutfreund, Josef Mařatka, Jan Štursa, Vincenc Makovský....
- Brněnská 70. léta, konstruktivistické tendence
- Brněnská avantgarda 20. let 20. století v kontextu československé a evropské avantgardy, film, foto, architektura, umění....
- Po stopách moderny. Keramická tvorba Huberta Kovaříka v letech 1905-1935
- Made in Villa. Oděvní design inspirovaný architektem Jurkovičem
- Morava – kultura a umění země v srdci Evropy
- Úniky a návraty. Československá fotografie a surrealismus
- Dokumentaristé: podoby objektivního (fotografie Viktor Kolář, Jindřich Štreit, Pavel Štecha, Jaromír Čejka, Jaroslav Pulicar, Dana Kyndrová, Dagmar Hochová, Markéta Luskačová, František Dostál, Bohdan Holomíček atd.)
- Poetika konceptuální fotografie
- Ze světa ven (Jaromír Funke, Jaroslav Rössler a další meziváleční avantgardisté, Miroslav Rajzik, Jan Svoboda, Karel Kuklík, Miloš Koreček, Emila Medková, Jan Hudeček atd.)

### II.3.8 Archiv MG

Archiv Moravské galerie v Brně bude v dalším období plnit všechny funkce akreditovaného specializovaného archivu. Vedle základní činnosti archivu, ke které patří pořádání archivních fondů, přebírání nových materiálů, realizace generální inventury, vedení badatelské a výpůjční agendy archivu a výkazové agendy instituce bude pokračovat práce archiváře Tomáše Zapletala na výzkumných projektech v rámci institucionálního výzkumu. Archivní fond má velký potenciál pro různé typy vědeckovýzkumných a prezentačních projektů (např. Brno – moravský Manchester, 2014), průběžné získávání a zpracování osobního, velmi rozsáhlého archivu brněnského historika umění a konceptuálního umělce Jiřího Valocha, což vytváří základ pro získávání a zpracování dalších archivních materiálů mapujících uměleckou scénu 20. století až do současnosti. Jedním z úkolů bude i rozsáhlejší a komfortnější zpřístupnění informací veřejnosti např. publikováním inventárních soupisů na webu MG.

### II.3.9 Knihovna MG

Zájem čtenářů o služby knihovny se v uplynulém období průběžně snižoval. Jako u ostatních knihoven je to dáno souhrou mnoha faktorů, přičemž ten hlavní je zcela logický a tím je přesun informací do virtuálního prostředí. Role knihovny v MG je nezpochybnitelná, je však třeba změnit přístup knihovny, která rostoucí konkurencí jiných oborových knihoven se silnějším finančním zázemím (univerzity) ztrácí své strategické postavení. Knihovna se musí zřetelněji profilovat a aktivněji své služby zprostředkovávat.

Faktory ovlivňující návštěvnost jsou nadále ovlivněny množstvím kvalitních a ucelených akvizic, atraktivitou prostředí studovny, ochotou personálu, dostupností služeb (otevírací doba, absenční výpůjčky, rozšířený volný výběr, prezentace on-line (zpracování a zpřístupňování knižního fondu prostřednictvím on-line katalogu, zpřístupňování katalogu knihovny za podpory projektu Virtuální umělecká knihovna jako důležité součásti systému oborových bran, uživatelsky přátelským prostředím vyhledávačů, výstavními, edukačními a doprovodnými aktivitami a komunikačními strategiemi).

#### II.3.9.1 Služby knihovny

Knihovna bude nadále poskytovat standardní knihovnické služby, které se budou zlepšovat a zrychlovat díky on-line katalogu na webových stránkách MG. Kromě toho umožní svým uživatelům i návštěvníkům výstav Moravské galerie příjemné posezení u časopisů a knižních novinek z oblasti umělecko-historické literatury v nově upraveném prostoru studovny. Tento prostor bude využíván dále k menším výstavám na téma knižní kultury a grafického designu a rovněž k přednáškám a workshopům.

#### II.3.9.2 Akvizice

Nákupy odborné literatury bude třeba profilovat. Monografie, výstavní katalogy a další literatura jsou získávány především díky knižní výměně a za poskytování výpůjček a práv na publikaci sbírkových předmětů. Důležitým aspektem v rámci akvizic je nákup literatury pro řešitele vědeckovýzkumných grantů. Pokud se nezvýší rozpočet na nákup literatury, je třeba dále posilovat knižní výměnu.

#### II.3.9.3 Uložení knihovního fondu

V následujících letech je nutné řešit problematiku uložení knihovního fondu. Kapacita depozitářů knihovny MG se pomalu naplňuje a v horizontu pěti let bude otázkou, kam ukládat další přírůstky, akutní. Taktéž dosud není vyřešena otázka knižního fondu bývalé obrazárny, dosud prozatímně složeného v depozitářních prostorách Místodržitelského paláce.

#### II.3.10 Dobrovolníci

Dobrovolnický program MG se těší popularitě veřejnosti. Tato skupina vytváří nejužší okruh spolupracovníků MG. Vedení MG sleduje záměr postupného sjednocení tohoto okruhu spolupracovníků a fanoušků pod hlavičku Společnosti přátel MG, čímž by došlo k výraznějšímu omlazení SPMG a nepochybně i k její pružnější participaci na aktivitách MG. Zapojení dobrovolníků a praktikantů znamená výrazný oboustranný benefit; jasně stanovená pravidla a databáze dobrovolníků umožňují jejich flexibilní zapojení do činností MG dle potřeby. Dobrovolnický program bude více propagován na příbuzných oborech vysokých škol.

#### II.3.11 Marketing a komunikace

V této oblasti je dobrým východiskem, že činnost oddělení marketingu a komunikace je v rámci instituce vnímána jako její nedílná součást a významná složka každého projektu. Dosud však často primárním cílem činnosti není indikátor (nejčastěji návštěvník, tržba, mediální ohlas), ale formální dokonalost kampaně bez akcentu na výsledek. Oddělení marketingu a komunikace v současné době prochází personálními změnami, od nového týmu se očekává větší pracovní nasazení, racionalizace práce, zvýšení akceschopnosti marketingu u konkrétních kampaních, direct marketing, odpovědnost za dosažení vytýčených cílů. V roce 2014 provedeme marketingový audit obsahující



analýzu dat a připravíme novou koncepci marketingu a komunikace, jejíž cílem bude vznik nového brandu a vizuálu instituce, nastavení nových indikátorů.

Otázka počtu návštěvníků a cest k jeho zvyšování zůstává pro činnost oddělení marketingu a komunikace klíčovým indikátorem. Dosavadní návštěvnost byla dána limitující hranicí, kterou se v roce 2013 podařilo překonat nově nastavenou orientací instituce na návštěvníky a jejich komfort – k neúčinnějším krokům v tomto směru jistě patří odstranění vstupného do stálých expozic. MG si je dobře vědoma globálních potíží spočívajících v nízké konkurenceschopnosti muzeí umění. Pokud se nezmění vnější faktory ve společnosti, které by napomohly umění a jeho společenskou prestiž etablovat, musí MG prosazovat účinné marketingové strategie, mezi něž patří vizuální a kontextuální rozlišitelnost, která v sobě kóduje jiný přístup práce, než na jaký je české prostředí standardně zvyklé. Vedení MG hodlá do budoucna v tomto nastoupeném směru pokračovat v součinnosti metodickým centrem CENS.

Ve větší míře je třeba marketing MG zaměřit na turistický ruch. V současné struktuře návštěvníků jsou jen málo zastoupeni zahraniční a tuzemští turisté, což je dáno celkově nízkou atraktivitou města Brna jako destinace cestovního ruchu. MG bude usilovat o další rozvoj projektu Po stopách moderny s cílem vytvořit atraktivní evropsky certifikovanou kulturní trasu, kterou naplní turisticky atraktivní akce pro široké mezinárodní publikum, specialisty i novináře.

Vedení MG hodlá přesvědčit představitele města Brna, že MG může významně pomoci změně obrazu města Brna a jeho atraktivity propagací Bienále (ve spolupráci s agenturou Czechtourism), vytvořením ikonické rozpoznatelné budovy, využití etnologického i sociálního potenciálu Jurkovičovy vily, rodného domu Josefa Hoffmanna a dalším rozvíjením spolupráce s Centrálou cestovního ruchu Jižní Morava i se zahraničními agenturami pro rozvoj turistického ruchu (např. Europaforum Wien).

### II.3.12 Ekonomika, management, provoz

#### II.3.12.1 Ekonomika

Hlavním cílem pro nadcházející období je ekonomicky stabilizovat MG a v horizontu tří let vytvořit stabilní příjmy z vlastní činnosti.

Ekonomická situace MG je analyzována průběžně. Postupné snižování příspěvku od zřizovatele, bez ohledu na inflaci a úpravy daně z přidané hodnoty, systematicky vede k vyčerpanosti instituce. Od roku 2008 bylo nutné postupně omezovat provozní náklady. Snižování nákladů na provoz znamená omezování některých činností, odkládání potřebných oprav a obnovy zařízení.

V nejbližší době se MG bude muset vyrovnat s výrazným finančním vkladem do provozních prostředků, bez kterých dnes už nelze efektivně vykonávat standardní činnost (např. produkční zajišťující mj. výstavy Bienále Brno pracuje na 7 let starém PC bez potřebného programového vybavení, bez možností používat Skype z důvodu přetížení sítě, bez služebního mobilního telefonu, bez možnosti operativního přesunu – jediné osm let staré služební auto pro celou MG). Chceme-li dosahovat profesionálních výsledků, musíme zajistit kvalitní komunikační nástroje a prostředky pro manažerské, logistické a organizační činnosti. Náklady na dobudování základní komunikační infrastruktury odpovídající roku 2014 jsou v současné době pro MG odhadnuty ve výši 4,5 mil Kč. (základní obnova PC zařízení, datová propustnost, programová vybavenost, ekonomický a personální software, dovybavení mobilními telefony, obnova vozového parku pro přepravu osob a sbírek). Předpokladem konkurenceschopného muzea je zajištění rovnováhy mezi kvalitou pracovního prostředí a výstupy pro veřejnost.

Tabulka: Přehled nákladů na výstavy v jednotlivých letech

rok	náklady výstav v tis. Kč
2008	10 960
2009	7 075
2010	9 209
2011	12 543
2012	8 538
2013	5 639

Poznámka: V roce 2011 se uskutečnil historicky finančně nejnáročnější výstavní projekt *Obrazy myslí/Mysl v obrazech*.

Navzdory snižování příspěvku na činnost se MG dlouho snažila, aby se finanční problémy neprojevily na jejích výstupech na veřejnost. V roce 2013 však situace už nebyla dále únosná a muselo dojít k citelnému snížení rozpočtu na aktuální výstavy. Toto snížení objemu finančních prostředků alokovaných na výstavy je však třeba považovat za dočasné a krátkodobé řešení a je nezbytně nutné vrátit objem prostředků do normálu. Za podobně nepřijatelný považuje vedení MG fakt, že druhé největší muzeum umění v ČR je otevřeno pro veřejnost jen pět dní v týdnu, a bude hledat cesty, jak zavírací den v úterý, zavedený z úsporných důvodů již v roce 2002, zrušit. Z výše uvedeného plyne, že MG považuje za nutné změnit rozpočtovou skladbu instituce, a proto musí hledat úspory, zejména v oblasti stávajících mandatorních výdajů: např. u spotřeby energií optimalizovat klimatické podmínky v depozitářích, hledat nové kvalitní dodavatele servisních služeb pro údržbu a opravy zařízení, více prací řešit vlastními zaměstnanci. Další cestou je hledání a využívání jiných zdrojů pro zvyšování vlastních výnosů, kterými by bylo možné pokrýt část provozních nákladů, např. efektivní pronájmy prostor, zvýšení počtu platících návštěvníků, zvýšení prodeje apod.

#### II.3.12.2 Úkoly v oblasti ekonomiky a personální práce

Z důvodu zvyšující se administrativní náročnosti v souvislosti s účetní reformou v oblasti veřejných financí bude třeba provést přehodnocení veškeré činnosti ekonomického oddělení. Jako první krok bude provedeno spojení agendy operativní evidence majetku s činností hlavní pokladny a dále bude operativně sledováno využití kapacity jednotlivých pracovníků oddělení s cílem dosáhnout optimálního stavu. Následně bude uvolněna kapacita pro rozšíření činnosti personálního úseku. V současné době je velmi důležité posílit každodenní práci s lidským potenciálem, provádět důslednější analýzu stavu pracovníků a jejich využití, přehodnotit pracovní činnosti a náplně práce, aby bylo dosaženo co nejvyšší efektivity a kvality odvedené práce.

Nové podmínky a změny účetních postupů a metod vyvolávají potřebu inovace zastaralého účetního programového vybavení a navazujících programů mzdové, personální, skladové a pokladní agendy zakoupením nového SW. Z důvodu snahy o získávání dalších zdrojů pro financování potřeb činnosti galerie v podobě grantů, dotací, sponzorských a jiných příspěvků, které jsou velmi náročné na přípravu, sledování průběhu a vyúčtování, bude nutné obsadit místo finančního manažera projektů.

MG hodlá také připravit do konce roku 2017 hypotetickou krizovou variantu, předpokládající další finanční propad provozních prostředků, při kterém již nelze udržovat všechny deklarované funkce ve stávající podobě.

#### II.3.12.3 Management

Pro efektivní řízení MG je klíčové posílit vertikální strukturu organizace. Především se jedná o reorganizaci odboru sbírek. Nově budou ustaveny pozice hlavního kurátora (vedoucího oddělení) užitého umění a hlavního kurátora (vedoucího oddělení) volného umění. Tato dualita kopíruje přirozené dělení agendy a odborných kompetencí kurátorů MG. Tím bude dotvořen střední management MG, který umožní prosadit popsanou strategickou vizi muzea postavenou na veřejnosti vstřícné instituci, dynamické a stabilní při dodržení všech závazných standardů (v oblasti výzkumu), které si MG již v minulosti vydobyla. Během krátké doby se podařilo identifikovat některé dlouhodobé negativní stereotypy: izolovanost, krajní individualismus na úkor týmové práce, neochota učit se novým věcem, absence osobní zodpovědnosti, nekompatibilita s muzeem umění, práce bez vnitřní motivace, snížená míra loajality. Intenzivním koučováním úzkého vedení dochází k postupným změnám i postupným odchodům nemotivovaných zaměstnanců. Pozitivním příkladem mohou být změny v oddělení ostrahy a bezpečnosti sbírek (OBOS), kde se podařilo ve velmi krátké době změnit vedení a následně zlepšit fungování rozsáhlého oddělení i jeho nepřilíš dobrou image. Změny v managementu se budou uskutečňovat postupně a zvláštní pozornost bude věnována personální politice.

#### II.3.12.4 Programová rada

Přirozeným svorníkem odborné činnosti se stane programová rada ve složení: ředitel MG, vedoucí volného umění (V-U), vedoucí Uměleckoprůmyslového muzea a vedoucí oddělení práce s veřejností. Primární agendou programové rady bude řešení všech odborných výstupů MG, především prezentace sbírkového fondu a umění prostřednictvím expozic, výstav a doprovodných aktivit, ale i koncepčních a strategických otázek chodu instituce:

- koncepce, obměny a provoz stálých expozic
- koncipování výstavního plánu v krátkodobém – střednědobém – dlouhodobém horizontu
- koncepce akviziční politiky
- výpůjčky sbírkového fondu
- vědeckovýzkumná činnost
- publikační činnost

Prosadit kombinaci projektového řízení v hierarchicky řízené instituci bude vyžadovat řadu intervencí a úpravu některých interních předpisů. Zásady projektového řízení jsou nezbytné pro efektivní práci, jeho absence v některých oblastech komplikuje dosahování výsledků, často dochází k proměně parametrů. Dosavadní zkušenosti v konkrétních případech ukazují pozitivní výsledky projektového řízení (např. zavedení programu dobrovolnictví či řízení rekonstrukce Jurkovičovy vily). I když má organizace důkladně propracovaný systém finanční kontroly, uvědomuje si vedení nutnost zkvalitnit a důsledněji aplikovat v řídicím procesu uvnitř instituce také mechanismy věcné kontroly a kontroly výkonu.

Dalším úkolem bude ustanovit novou vědeckou radu (do konce roku 2014) jako externí poradní orgán ředitele MG.

#### II.3.12.5 Mzdy

Od roku 2008 odměňování za práci stagnuje a reálná hodnota mzdy se dlouhodobě snižuje. Přitom náročnost a intenzita práce se u některých pracovních pozic v MG zvyšuje a průměrná mzda dlouhodobě hluboko zaostává za celostátním průměrem. MG samozřejmě nemůže počítat

s podstatným navýšením pracovních míst, přestože některé pracovní pozice vykazují výrazně vyšší pracovní zátěž z důvodu razantně narůstající administrativy a rozšíření počtu vlastních pracovníků by bylo zcela logickým řešením. Získávání dalších zdrojů pro financování potřeb činnosti galerie v podobě grantů, dotací, sponzorských a jiných příspěvků je jednou z priorit MG, avšak tato práce je velmi náročná na přípravu, sledování průběhu a vyúčtování. Proto budeme muset uvažovat o obsazení pozice finančního manažera projektů, pozice fundraisera.

V následujícím období MG vytvoří předpoklady pro růst průměrné mzdy zaměstnanců, což je podmíněno hledáním mzdových úspor formou reorganizace. Předpokladem efektivní reorganizace bude i trvalý příslib MK ČR na zachování objemu mzdových prostředků. Reorganizace bude prováděna po etapách, dotkne se především duplicitních pozic a přepokládá dotvoření středního managementu. U většiny profesí je nutné zvýšit průměrné mzdy adekvátně k pracovnímu nasazení, ale i sociálnímu statusu povolání. Cíle je možné dosáhnout kombinací tří způsobů: navýšením mzdového fondu z různých komplementárních projektů, formou reorganizace a navýšením mzdového fondu formou příspěvku z MK ČR.

Moravská galerie v Brně prošla v roce 2013 sebereflexivním přístupem a nově definovala základní funkce podle zřizovací listiny ve vztahu ke sbírkám, výstavní prezentaci i odborné a široké veřejnosti. Nejviditelnější strategický krok se uplatnil ve zpřístupnění stálých expozic široké veřejnosti za dobrovolné vstupné. Na konci roku 2013 jsou zcela zřetelné kontury řízení, identifikovány slabé stránky i rizika. Současně má MG zpětnou vazbu od návštěvníků, odborné obce, zástupců veřejné a soukromé sféry i obyvatel (když pro mnohé byla MG donedávna neznámou institucí), že jsou správně nastaveny cíle i priority pro střednědobou koncepci a že zvolená nová strategie směřování MG zahrnuje komplexně stimulaci muzejního prostředí s příznivým dopadem na české muzejnictví.

Jan Press  
ředitel Moravské galerie v Brně  
Brno, leden 2014

Příloha: Investiční a neinvestiční projekty do roku 2018