

Strategija razvoja Narodne galerije za obdobje 2023—2027

Ljubljana, pomlad 2023



Kazalo

- 3 Uvod**
- 4 Poslanstvo**
- 5 Vizija**
- 5 Vrednote**
- 5 Dolgoročni cilji**
- 7 Ključni strateški cilji 2023-2027**
- 7 Lokacija Narodne galerije in stavbe**
- 8 Analiza SWOT**

Strategija razvoja Narodne galerije za leta 2023-2027

9 Programske usmeritve

10 Zbirke

- Izhodišča
- Proučevanje in raziskovanje
- Evidentiranje in dokumentiranje
- Konserviranje in restavriranje
- Stalna postavitve umetnost na Slovenskem
- Stalna postavitve del Zorana Mušiča
- Dislocirane enote

13 Zbiralna politika

14 Razstave – lastne, medinstitucionalne in mednarodne

17 Založniška dejavnost – izdajanje publikacij

18 Obiskovalci

- Izhodišča
- Izobraževalna dejavnost
- Delo z obiskovalci s posebnimi potrebami
- Klub prijateljev Narodne galerije
- Dodatne aktivnosti

20 Informatizacija in digitalizacija

21 Sodelovanje z mediji

22 Sodelovanje z gospodarstvom

22 Organizacijske usmeritve

25 Podlage za kadrovski načrt

- Izhodišča
- Projekcija

28 Finance

- Izhodišča
- Projekcija

29 Investicije in investicijsko vzdrževanje

- Izhodišča
- Projekcija

Uvod

Leta 1918 je skupina intelektualcev ustanovila Društvo Narodna galerija, leta 1946 je LRS razglasila državno ustanovo Narodna galerija. Danes je javni zavod Narodna galerija osrednja nacionalna inštitucija za varovanje, proučevanje in razstavljanje starejše likovne dediščine s trdnimi temelji v domačem okolju in z mednarodnim ugledom.

Prostorsko zajema enovit kompleks treh stavb v kareju med Cankarjevo in Prešernovo cesto ter Puharjevo in Prežihovo ulico. V prenovljenih prostorih matične stavbe vzdržuje stalno zbirko likovne umetnosti na Slovenskem, ki se razširja tudi po zgornjem nadstropju novega krila. Dodana je tudi donacija – stalna zbirka del Zorana Mušiča, ki skupaj z drugimi donacijami in umetninam Vladnega umetnostnega fonda pomika časovni obseg delovanja Narodne galerije globoko v dvajseto stoletje. Inštitucija zaradi svoje odprtosti in komunikativnosti uživa ugled v javnosti, v strokovnih krogih pa izkazuje svojo profesionalno odličnosti, ki je prepoznana tudi v tujini.

Temeljno poslanstvo Narodne galerije določa njen ustanovitveni akt. V okviru dejavnost, ki jih Narodna galerija izvaja, je njeno bistveno in osnovno poslanstvo skrb za umetnostno dediščino. Ohranjanje, zbiranje, proučevanje, vrednotenje in posredovanje materialne in nematerialne umetnostne dediščine slovenskega prostora kar najširši javnosti opredeljujejo naslednji pravni akti:

- Sklep o ustanovitvi javnega zavoda Narodna galerija (Uradni list RS, št. 8/2004), Sklep o spremembah in dopolnitvah Sklepa o ustanovitvi javnega zavoda Narodna galerija (Uradni list RS, št. 31/2009), Sklep o spremembah in dopolnitvah Sklepa o ustanovitvi javnega zavoda Narodna galerija (Uradni list RS, št. 80/2016);
- Zakon o uresničevanju javnega interesa za kulturo (Uradni list RS, št. 77/07 – uradno prečiščeno besedilo, 56/08, 4/10, 20/11, 111/13, 68/16, 61/17, 21/18 – ZNOrg, 3/22 – ZDeb in 105/22 – ZZNŠPP)
- Kolektivna pogodba za kulturne dejavnosti v Republiki Sloveniji (Uradni list RS, št. 45/94, 45/94, 39/96, 39/99 – ZMPUPR, 82/99, 102/00, 52/01, 64/01, 43/06 – ZKolP, 60/08, 32/09, 32/09, 40/12, 46/13, 106/15, 46/17, 2/17 – popr., 80/18, 160/20, 88/21 in 136/22)
- Zakon o javnih financah (Uradni list RS, št. 11/11 – uradno prečiščeno besedilo, 14/13 – popr., 101/13, 55/15 – ZFisP, 96/15 – ZIPRS1617, 13/18, 95/20 – odl. US in 18/23 – ZDU-10)
- Zakon o varstvu kulturne dediščine (Uradni list RS, št. 16/08, 123/08, 8/11 – ORZVKD39, 90/12, 111/13, 32/16 in 21/18 – ZNOrg)
- Pravilnik o varovanju in hranjenju nacionalnega bogastva in muzejskega gradiva, o vpisu v razvid muzejev in o podelitvi pooblastila za opravljanje državne javne službe muzejev (Uradni list. RS, št. 47/12)
- Zakon o varstvu osebnih podatkov (ZVOP-2) (Uradni list RS, št. 163/22)
- Zakon o zasebnem varovanju (uradni list RS, št. 17/2011);
- ICOM kodeks poklicne etike, Slovenski ICOM kodeks poklicne etike 2005;
- Zakon o zavodih (Uradni list RS, št. 12/91, 8/96, 36/00 – ZPDZC in 127/06 – ZJZP)
- Zakon o sistemu plač v javnem sektorju (Uradni list RS, št. 108/09 – uradno prečiščeno besedilo, 13/10, 59/10, 85/10, 107/10, 35/11 – ORZSPJS49a, 27/12 – odl. US, 40/12 – ZUJF, 46/13, 25/14 – ZFU, 50/14, 95/14 – ZUPPJS15, 82/15, 23/17 – ZDOdv, 67/17, 84/18, 204/21 in 139/22)

- Zakon o javnih uslužbencih (Uradni list RS, št. 63/07 – uradno prečiščeno besedilo, 65/08, 69/08 – ZTFI-A, 69/08 – ZZavar-E, 40/12 – ZUJF, 158/20 – ZIntPK-C, 203/20 – ZIUPOPĐVE, 202/21 – odl. US in 3/22 – ZDeb)
- Zakon o delovnih razmerjih (Uradni list RS, št. 21/13, 78/13 – popr., 47/15 – ZZSDT, 33/16 – PZ-F, 52/16, 15/17 – odl. US, 22/19 – ZPosS, 81/19, 203/20 – ZIUPOPĐVE, 119/21 – ZČmIS-A, 202/21 – odl. US, 15/22 in 54/22 – ZUPŠ-1)
- Zakon o sistemu plač v javnem sektorju (Uradni list RS, št. 108/09 – uradno prečiščeno besedilo, 13/10, 59/10, 85/10, 107/10, 35/11 – ORZSPJS49a, 27/12 – odl. US, 40/12 – ZUJF, 46/13, 25/14 – ZFU, 50/14, 95/14 – ZUPPJS15, 82/15, 23/17 – ZDOdv, 67/17, 84/18, 204/21 in 139/22)
- Zakon o izvrševanju proračunov Republike Slovenije za leti 2023 in 2024 (Uradni list RS, št. 150/22 in 65/23)
- Resolucija o nacionalnem programu za kulturo 2022-2029 (Uradni list RS, št. 29/22)

Lokacija Narodne galerije in stavbe

Narodni dom, matična palača, 1896
 Ravnikarjevo (Novo) krilo, 1994
 Vhodna avla, 2001

naslovi:

Puharjeva 9, Ljubljana, uradni naslov, službeni vhod
 Prešernova 24, Ljubljana, glavni vhod
 Cankarjeva 20, Ljubljana, slavnostni vhod
 Prešernova 22, Ljubljana, vhod v avditorij

Poslanstvo

Po sklepu o ustanovitvi javnega zavoda Narodna galerija, objavljenem v Uradnem listu RS, št. 8/04 je ***"Narodna galerija kulturna, znanstvena in raziskovalna ustanova, ki preučuje, zbira, hrani ter s pomočjo razstavljanja in interpretacije umetnin posreduje javnosti zgodovino umetnostne ustvarjalnosti, naročništva in recepcije celotnega slovenskega kulturnega prostora. Svoje poslanstvo utemeljuje na podlagi zbirke slovenskih tabelnih slik in slik na platnu, zbirke slik drugih evropskih šol, zbirke kipov, zbirke del na papirju, zbirke fotografskih dokumentov premične umetnostne dediščine in specialnih zbirk, širi poznavanje o pestrosti in bogastvu premične umetnostne dediščine slovenskega kulturnega prostora, njene recepcije ter njene prepletenosti v širšem evropskem kontekstu. S svojimi predstavitvami prispeva k razumevanju lastne kulture na območju Republike Slovenije in v zamejstvu."*** V skladu z določbami Zakona o uresničevanju javnega interesa za kulturo, Resolucijo o nacionalnem programu za kulturo 2022-2029 in drugimi pravnimi podlagami, je njena osnovna funkcija javna funkcija in v njeni službi so vse druge dejavnosti ustanove.

Narodna galerija mora postati ena osrednjih identitetnih točk slovenske države in njenih državljanov, kar v splošni zavesti še ni dovolj utrjeno. Spomeniški in strokovni potencial, ki ga ima njen skoraj 17.000 enot obsegajoči umetnostni fond, je potrebno načrtno uporabiti za vzpostavitev zavedanja državljanov o pomenu lastne umetnostne preteklosti, ki

lahko – tako kot jezik – vzpostavlja distinkcijo v novi evropski politični ureditvi in nas hkrati povezuje z evropskim kulturnim prostorom. V novi skupnosti držav je potrebno vzpostaviti drugačnost in hkrati opredeliti zgodovinsko nesporna stičišča v razvoju likovne umetnosti, ki so številna predvsem v regiji in na področjih, ki so jih nekdaj naseljevali Slovenci. V takem geopolitičnem okviru in ob primerni materialni osnovi lahko Narodna galerija postane povezovalno središče Srednje Evrope in jugovzhodne regije.

Po prenovi Narodnega doma je čas za temeljite spremembe. Prenova Narodnega doma je ponudila realne možnosti, da postavimo zgodovinski mejnik v razvoju inštitucije, na novo opredelimo njeno poslanstvo in ga *uskladimo z dejanskim stanjem umetnostnega fonda*, ki ga hrani in obvladuje Narodna galerija.

Vizija

Utrjujemo položaj Narodne galerije kot najodličnejše slovenske kulturne inštitucije za likovno umetnost minulih obdobj, ki vpliva na oblikovanje zgodovinske identitete in dignitete državljanov. Postala bo tudi pomembna mednarodna umetnostna galerija in vstopna točka v JV Evropo.

Vrednote

- združeni tradicija in sodobnost
- bogatitev kulturne dediščine
- strokovnost in odgovornost
- sodelovanje in prilagodljivost
- zadovoljstvo obiskovalcev in zaposlenih
- transparentnost
- zaupanje

Naše korenine so naša krila.

Dolgoročni cilji

so zastavljeni na podlagi poslanstva, ki ga opredeljujejo akt o ustanovitvi javnega zavoda, aktualni Nacionalni program za kulturo, tradicija Narodne galerije in inventarizirani umetnostni fond. Za zagotovitev izvajanja poslanstva je potrebno zagotavljati urejeno infrastrukturo. Splošni dolgoročni cilj so varnostno, klimatsko in svetlobno urejeni prostori za vse zbirke – stalna postavitve in depoji – kakor tudi prostori za občasne razstave.

Prenova Narodnega doma je zasnovana za nove naloge umetnostnega muzeja, ki želi sodelovati v veliki evoluciji razmerja med obiskovalci in dediščino. Klasična koncepcija muzeja je usmerjena v predmet, pogoje njegovega vzdrževanja, posredovanja in proučevanja. Obiskovalci pridejo v muzej, da obogatijo svoje znanje in zadovoljijo potrebo po estetskem užitku, hkrati pa je muzej prostor posredovanja dediščine in identitete nekega okolja. Narodna

galerija želi biti tudi participativen prostor konstituiranja dediščine za prihodnost, jutrišnje dediščine in pogleda naprej. Uvajanje novih tehnologij in odpiranje globalizacijskim tokovom širita načine spletnja vezi med preteklostjo, sodobnostjo in prihodnostjo.

Delo zavoda mora biti usmerjeno v postavljanje najvišjih standardov varovanja premične dediščine in posredovanja pridobljenih izkušenj javnosti ter sorodnim institucijam v državi. Dosedanja prizadevanja na področju standardizacije strokovnega dela je potrebno nadaljevati in rezultate tudi učinkovito posredovati zainteresiranim ciljnim javnostim, tem pa omogočiti predvsem čim večjo soudeležbo pri konstituiranju dediščine. K uresničevanju teh ciljev je pripomoglo odprtje prenovljenega Narodnega doma kot matične stavbe Narodne galerije z izboljšano in dodatno infrastrukturo, novimi prostori za restavratorsko in izobraževalno dejavnost in širše za delo z javnostjo.

Prav prenovljeni Narodni dom in z njim poenotenje tridelnega stavbnega kompleksa Narodne galerije postavlja pred zavod nove naloge, bistveno razširitev programa in zahteva dvignjeno raven kakovosti dela. Prenova je dodala 2.144 m² popolnoma novih funkcionalnih površin, tako da skupna kvadratura palače Narodni dom obsega 6.705 m², kar je skoraj za polovico več kot pred rekonstrukcijo poslopja. Celoten kompleks Narodne galerije z vsemi tremi stavbami obsega skoraj 15.000 m² funkcionalnih površin. Pridobili smo sodobne in s standardi usklajene delovne prostore za zagotavljanje vrhunskega strokovnega dela, vključno z restavratorskimi ateljeji, ki so opremljeni s sodobno tehnologijo za materialne raziskave, in zagotovili take okoliščine, da se bo produkcija bistveno povečala pri obdelavi lastnega fundusa, hkrati pa se tudi odzivati na potrebe trga.

V programih Narodne galerije že zasledujemo naslednje dolgoročne cilje:

1. Na temelju stalne zbirke Narodne galerije sooblikovati javni kulturni prostor, v katerem se bo Slovenija razvijala in osmišljala v Evropski uniji ter omogočala svojim državljanom ohranitev kulturne identitete in dignitete v okviru večnacionalne skupnosti.
2. Dopolnjevati, izpopolnjevati, širiti in bogatiti osrednjo nacionalno zbirko likovne umetnosti v okvirih, ki jih določa inventarizirani fundus, kar pomeni, da je dolgoročno planiranje usmerjeno v *časovno širjenje področja delovanja* globoko v 20. stoletje, ob nenehni skrbi za njeno ustrezno dokumentiranje, proučevanje, varovanje, interpretiranje in promocijo. Zbirke bomo dopolnjevali s pomembnimi deli evropskih avtorjev in z organiziranjem razstav ter izmenjavo strokovnjakov utrjevali položaj Narodne galerije kot mednarodno relevantne inštitucije.
3. S pomočjo modernih tehnologij, zlasti svetovnega spleta, ustvariti pogoje za čim večjo dostopnost podatkov o nacionalni likovni dediščini ter v smislu matičnosti in javne funkcije posredovati spoznanja zainteresiranim javnostim.
4. Razširitev mednarodnega in medinstitucionalnega povezovanja z namenom vzpostavitve medkulturnega dialoga in sodelovanje s priznanimi strokovnjaki v Sloveniji in izven nje pri strokovno neoporečnih projektih.
- e. Nenehna skrb za vzdrževanje in izboljševanje obstoječe infrastrukture.
- f. Povezovanje kulture z izobraževalnimi procesi, znanstveno dejavnostjo in gospodarstvom ter ustvarjanje produktivnih okoliščin za delo in posredovanje opravljenega dela.
- g. Vzpostavitev najvišjih kriterijev delovanja na vseh področjih, ki jih pokriva Narodna galerija in posredovanje teh kriterijev sorodnim inštitucijam v skladu s poslanstvom zavoda, kakor je opredeljeno v ustanovnih aktih, ter posredno v Nacionalnem programu za kulturo.
- h. Tvorno prispevati k umiritvi kriznega časa z varčevalnimi ukrepi na vseh področjih, na katera lahko vplivamo, in prilagoditev novim razmeram.

Cilji so usklajeni z veljavnimi pravnimi podlagami in Nacionalnim programom za kulturo (2022-2029), ki glede delovanja zavoda ne predvideva bistvenih preobratov, kakor tudi ne predlogi za spremembo obstoječe nacionalne strategije; stalnica je ena od prednosti Narodne galerije. Cilji prioriteto zajemajo skrb za dediščino, predvsem za stalno zbirko, povečanje njene dostopnosti, ki naj bo kar najširša, in s tem povezanim povečanjem števila obiskovalcev. Zavod se mora posebej posvečati vzpostavljanju, ohranjanju in posredovanju visokih strokovnih standardov varovanja, restavriranja, dokumentiranja in prezentacije premične dediščine, tako v strokovnem in teoretskem, kakor tudi v tehničnem smislu. V prihodnosti bo okrepljen informacijski sistem, izpopolnjeni in razširjeni izobraževalni programi ter še dodatno poglobljeno dobro zastavljeno sooblikovanje medinstitucionalnih, med-regijskih in mednarodnih raziskovalnih in razstavnih projektov ter publikacij.

Zagotovili bomo pogoje za nemoteno *raziskovalno delo* z namenom proučevanja deponiranih umetnin in priprave vzorčnih avtorskih razstav v skladu z najvišjimi znanstvenimi in muzejskimi standardi.

Publicistična dejavnost se mora razširiti in spremljati raziskovalno ter predstavitveno dejavnost, hkrati pa omogočati tudi publiciranje najkakovostnejših izsledkov domačih in zunanjih strokovnjakov.

Izobraževalno delo je nujno vsebinsko poglobiti in razširiti, usmeriti v nove ciljne skupine in vzpostaviti intenzivno proaktivnost z namenom povečati obisk in pripadnost Narodni galeriji. To omogočajo novi namenski prostori za izobraževalno delo v vseh segmentih obiskovalcev – od najmlajših do obiskovalcev tretjega življenjskega obdobja. Namen je prispevati k višji splošni izobrazbi prebivalstva, zavedanju o pomenu lastne preteklosti in dragocenosti dediščine.

Ključni strateški cilji 2023-2027

- Narodna galerija ostaja priznana in spoštovana ustanova na področju muzejstva in likovne umetnosti minulih obdobj.
- Narodna galerija omogoča optimalen dostop do stalnih zbirk in občasnih razstav za različne ciljne skupine v smislu izpolnjevanja družbenih potreb današnjega časa in s poudarkom na ranljivih skupinah (gibalno ovirani, gluhi in naglušni, slepi in slabovidni, starostniki, bolniki z demenco in njihovi svojci).
- Narodna galerija je pomembno vozlišče kulturnega, znanstvenega, izobraževalnega in turističnega sektorja.
- Narodna galerija je organizacijsko in finančno učinkovit javni zavod.
- Narodna galerija utrdi in formalizira razširjeno vlogo in obseg delovanja v okvirih inventariziranega fonda in obstoječih zbirk.
- Narodna galerija gradi dobro izobražen, informiran, motiviran, ustvarjalen in odgovoren kolektiv.

Analiza SWOT

Prednosti (strengths) Narodne galerije kot nacionalne institucije so njene zbirke, referenčni knjižnica in fototeka, visoko izobraženi in lojalni kader, utečeno in inventivno pedagoško/andragoško delo, dolgoletne izkušnje, tradicija, izjemna lokacija stavbnega kompleksa v središču mesta, redna in zvesta publika ter ugled v domači in mednarodni javnosti.

Med najbolj perečimi *slabostmi (weaknesses)* so maloštevilna kadrovska zasedba, premajhna pooblastila direktorja, pomanjkanje sredstev, izčrpana tehnična infrastruktura v Ravnikarjevem krilu in neobvladljivost klimatskih razmer v povezovalni Vhodni avli.

Priložnosti (opportunities), ki jih je mogoče izkoristiti, so razširitev prostora delovanja, evropske povezave in prost pretok blaga in storitev, ugodna geografska lega Ljubljane in dobre cestne povezave s turističnimi mesti v sosednjih državah in naklonjena kulturna politika. Nova Gorica – evropska prestolnica kulture 2025 je priložnost za sooblikovanje razstavne politike zavoda.

Nevarnosti (threats), ki bi lahko ogrozile ali bi utegnile zaustaviti nadaljnji razvoj zavoda, so energetska, zdravstvena, gospodarska in finančna kriza, zmanjšanje dotacij iz proračuna, sprememba prioritet v kulturni politiki, denacionalizacija, ustavitev novih zaposlitev in nestimulativni sistem nagrajevanja. Med nevarnosti se uvršča še naglo staranje kolektiva zaradi omejevanja zaposlovanja.

Strategija razvoja Narodne galerije za obdobje 2023-2027

Programske usmeritve

Narodna galerija vzdržuje svoje mesto visoko profesionalne, zanesljive in kakovostne inštitucije in zadovoljuje javni interes. Za doseg tega cilja se njeno izvajanje nalog javne službe prepletajo kot dvopramenska kita, razdeljene so na interni del in javni del; slednji je rezultat učinkovitega in sistematičnega internega dela. *Interno delo* zajema strokovno delo z umetnostnim fondom, to so predvsem evidentiranje, dokumentiranje, zbiranje, konserviranje oz. restavriranje, hranjenje, proučevanje; ta del je po svoji naravi konservativen. *Javno delo* opredeljuje interakcija z okoljem, posredovanje spoznaj: razstave, publikacije, pedagoška in andragoška dejavnost, odkupi in povezovanje med panogami; v nasprotju z internim delom javna dejavnost terja inventivnost in nenehno prilagajanje zunanjim okoliščinam. Za nadaljnji razvoj inštitucije bo potrebno oba pola uravnovesiti in relacije med njima bolj jasno opredeliti.

Ciljne javnosti, ki jih zavod nagovarja, so strokovna javnost, medijska javnost, javnost v Sloveniji in mednarodna javnost.

Zaradi svojega mesta v javnosti in narave gradiva, ki ga hrani, raziskuje in predstavlja, je Narodna galerija *stabilizator dediščine in generator zgodovinske identitete naroda*. Zato je nemogoče načrtovati jasno zgornjo časovno mejo področja delovanja in je ta podvržena nenehnemu pomikanju navzgor. Umetnost 20. stoletja je skoraj v celoti že historičnega značaja in podrejena muzejskim kriterijem obravnave, tako kot so predhodna stoletja.

V zadnjih letih se je intenzivno nadaljevalo izvajanje naloge javne službe, ki se nanaša na urejanje papirnega fonda – sistemiziranje hranjenja, dokumentiranje in fotografiranje, kar je vključevalo selitev v nove depojske prostore v prenovljeni palači Narodni dom.

Reorganizirali smo depo del na papirju – iz kovinskih predalnikov smo gradivo prestavili v ustrezne muzejske škatle in ga pred tem paspartuirali.

Nadalje je dokončno urejen Vladni umetnostni fond, skupaj z zavarovanjem, pogodbami o izposoji in dogovori za restavriranje. Začela se je njegova sistematična predstavitev v javnosti. V prid Narodne galerije smo rešili največji denacionalizacijski problem – sedem Groharjevih kapitalni del v stalni zbirki.

Ostaja pretnja denacionalizacije slik iz nekdanje lasti družine Attems – kar 38 slik; potreben bo strpen in konstruktiven dialog. Prav tako še ni rešena zbirka družine Stare z nekaj pomembnimi Kobilčinimi deli. Nov problem sta sliki iz stalne postavitve, in sicer Antona Ažbeta *Avtoportret* in Ivana Groharja *Krompir*, ki ju imamo v posesti, ne pa v lasti, in ju lastnik zahteva vrnjeni pod pretnjo evropskega sodišča, enak status imajo Kobilčina *Kofetarica* in še nekaj drugih umetnin.

Zaključena je ocenitev celotne zbirke, ki smo jo s pridom uporabili pri pripravi nove zavarovalne police in s pogajanjem dosegli ugodnejšo premijo z dodatno donacijo, ki je usmerjena v izboljšanje varovanja. Novost je tudi urejeno zavarovanje vseh umetnin Vladnega umetnostnega fonda in tistih umetnin, ki so v Narodno galerijo dolgoročno posojene, deponirane za daljše obdobje ali za čas raziskav oz. priprav na razstavitev in transportov. Iz večletnih zadreg na tem področju smo prišli do zgledega in urejenega sodelovanja z vsakokratno zavarovalnico.

Velika razstava del Ivane Kobilca, s katero smo obeležili 100 letnico Narodne galerije, je vzorčni model za vsakoletne ključne razstave, ob katerih pripravimo katalog vseh evidentiranih del enega umetnika. To smer smo nadaljevali z delom Hinka Smrekarja (s pomočjo Gettyjeve štipendije smo zagotovili tudi integralni prevod v angleščino) in slikami

Mateja Sternena. V naslednjih letih bomo po tem modelu predstavili opus slovenskega kiparja Ivana Zajca in slikarja Matija Jama.

Zbirke

Izhodišče

Zbirke Narodne galerije se delijo na umetnostne in podporne. Umetnine so razporejene v sledeče zbirke in vpisane v ustrezne inventarne knjige (vodita se analogna in elektronska knjiga)

1. Slikarska zbirka
2. Kiparska zbirka
3. Zbirka del na papirju
4. Zbirka fotografij

Podporne zbirke so:

1. Zbirka plakatov
2. Zbirka umetniških voščilnic
3. Zbirka dokumentov o umetnikih in umetninah

Zaradi potreb smo zadržali celoten poslovni arhiv Narodne galerije in v ta namen dodatno usposobili strokovnega delavca po navodilih Arhiva Republike Slovenije in pridobili ustrezen certifikat. Poslovni arhiv namreč obsega dokumentacijo o delu Narodne galerije od njene ustanovitve naprej in je pomemben pri vsakodnevnem delu z umetninami, pri ugotavljanju provenienc, razumevanju poslovnih odločitev itn.

Proučevanje in raziskovanje

Raziskovalna dejavnost je historično utemeljena in že od nastanka Narodne galerije osnovna dejavnost, ki omogoča vse druge – od zbiranja do priprave razstavnega programa. V prihodnosti bomo raziskovanju namenili več pozornosti in raziskave ambiciozno intenzivirali zaradi priprav bodočih razstav v prenovljenih prostorih. Poenotenje obeh zbirk – slovenske in evropske – je celotna stroka prepoznala kot najbolj sprejemljiv koncept predstavitve nacionalne likovne dediščine. Dosedanje ločevanje slovenske in evropske zbirke – ločevanje temelji na narodnostni opredelitvi iz časa ustanovitve Društva Narodna galerija – je sicer zgodovinsko utemeljeno, vendar je danes izgubilo aktualnost, hkrati pa so meje med njima pogosto nejasne.

V nadaljevanju bo za pripravo razstavnega programa potrebna temeljita raziskava matičnega fonda in v tem okviru predvsem raziskava provenienc umetnin. Primarne raziskave so osnova za večino razstavnih projektov in spremljajočih katalogov v Narodni galeriji. Zato je potrebno pridobiti del sredstev tudi iz nacionalnih raziskovalnih fondov, čemur niso naklonjene tiste institucije, ki so vitalno odvisne od sredstev Ministrstva za izobraževanje, znanost in šport RS. Naloga celotne stroke je poskrbeti za temeljne raziskave celotne umetnostne dediščine, ki bodo omogočile aplikacijo in razvoj modernih interpretativnih metod.

Po temeljiti predstavitvi srednjeveške umetnosti (Gotika v Sloveniji, 1995; Stiški rokopisi, 1992) terjajo celotne predstavitve 17. in 18. stoletje ter posebej 19. stoletje. To sta dve osrednji temi, ki jima morajo biti posvečene raziskave v prihodnosti. V tem smislu smo že zasnovali kontekstualni projekt z delovnim naslovom Realizem in v sodelovanju z Oddelkom

za umetnostno zgodovino Filozofske fakultete Univerze v Ljubljani projekt celovite predstavitve baročne umetnosti na Slovenskem. Dosedanje sodelovanje z Znanstvenoraziskovalnim centrom pri SAZU in matičnim oddelkom na Filozofski fakulteti, dvema osrednjima raziskovalnima telesoma, je bilo pretežno omejeno na servisno dejavnost Narodne galerije. Zato bo potrebno spodbuditi enakopravno sodelovanje strokovnjakov in celo izobraževalni proces dopolniti z lastnimi zmožnostmi po vzoru francoske louverške šole (École du Louvre). Poleg slovenskih raziskovalnih ustanov pa je potrebno intenzivnejše odpiranje navzven in pritegnitev uglednih mednarodnih institucij k raziskavam skupne preteklosti zahodne likovne dediščine.

Srednjeročni cilj je vpis Narodne galerije v razvid raziskovalnih zavodov oziroma pridobitev statusa raziskovalne ustanove. V raziskovalnem smislu že pokrivamo obe stroki – umetnostnozgodovinsko in konservatorsko restavratorsko, dve zaposleni pa tudi imata urejen status raziskovalke.

Evidentiranje in dokumentiranje

Evidentiranje na terenu, predvsem pri zasebnih zbiralcih, smo v zadnjem času okrepili in zbrali že pomembne evidence umetnin. Za zdaj so evidence opredeljene po lastnikih, v prihodnosti pa jih bo potrebno organizirati po avtorjih, umetnikih, motivih in obdobjih z namenom pripraviti osnove za zbirne kataloge umetnin. Prioritetno bomo obravnavali umetnike iz stalne zbirke, predvsem tudi impresioniste zaradi zasledovanja avtentičnosti del na tržišču. Delo z zasebnimi zbiralci je ključnega pomena pri zagotavljanju celovitega pregleda nad dediščino.

Dokumentacija je postopno prešla na digitalno, kar olajša nadaljnje postopke pri tiskanju in racionalizira prostor hranjenja. Celotni umetnostni fond Narodne galerije je digitaliziran in podatki o njem dostopni zainteresirani in strokovni javnosti. Digitalizacija je prinesla več ugodnosti, zavarovati pa bo potrebno podatke, ki se nanašajo na že tekoče raziskave, a še niso publicirani, pa prek digitalne baze podatkov že dostopni uporabnikom. Potrebna in smiselna sita bomo morali uvesti tudi pri uporabnikih gradiva – ne le dokumentarnega, tudi knjižničnega, saj zunanji uporabniki dodatno obremenjujejo osebje; to tematiko bo potrebno urediti z internimi pravilniki. V prihodnosti bo potrebno informacijsko tehnologijo posodobiti, programe za obravnavo umetnostnega fonda in celotne dokumentacije smiselno izpopolniti oz. nadgraditi. Dokumentacijski oddelek je napravil pomemben preboj pri zagotavljanju kakovostnih digitalnih posnetkov za pripravo tiskovin. Nadzor tiskarskega postopka, njegov najbolj kreativni del, je prešel v domeno Narodne galerije, kar ima za posledico dvig kakovosti reprodukcij, kar je prepoznavno tudi mednarodno. V nadaljevanju bomo lahko v Narodni galeriji zagotavljali tovrstno specializirano uslugo tudi za zunanje naročnike.

Konserviranje in restavriranje

Konservatorski in restavratorski oddelek pokriva najpogostejše tehnike, ki so zastopane v fundusu: štafelajno slikarstvo, papir in kiparstvo, predvsem polihromirana lesena plastika. Še naprej bomo razvijali specialno fotografijo ter druge dokumentacijske in diagnostične metode, naravoslovne preiskave in študij materialne substance premične dediščine. V prihodnosti bo potrebno dokumentacijo, ki izvira iz teh preiskav, urediti in omogočiti njeno dostopnost pri nadaljnjih raziskavah. Oddelek se periodično predstavlja z lastnimi razstavami, aktivno sodeluje na širših, tudi mednarodnih, predstavitev in z zavidljivo prodornostjo poskrbi za dodatno izobraževanje. Osrednja naloga oddelka je zagotavljanje brežhibnega materialnega stanja umetnin za razstave. V prihodnosti bo potrebno

uvesti sistematično vzdrževanje umetnin v smislu doktrine preventivne konservacije. Po vzpostavitvi novih prostorov v prenovljeni palači, od ateljejev do specializiranih prostorov, ki so namenjeni specialni fotografiji, materialnim raziskavam in drugim podrobnejšim proučevanjem materialnega stanja umetnin, lahko zagotavljamo osnove kakovostno delo. Sodelovanje z Restavratorskim centrom pri Zavodu za varstvo kulturne dediščine Republike Slovenije in restavratorskim oddelkom Narodnega muzeja Slovenije je že zdaj utečeno; v prihodnosti ga bomo nadaljevali in poglobili.

Stalna postavitev umetnosti na Slovenskem

Stalna zbirka umetnosti na Slovenskem je temelj Narodne galerije, orientacijska točka njenega delovanja in že s svojim imenom eden od atributov državnosti. Zato je njen pomen izjemen. Po razstavi *Slovenski impresionisti in njihov čas* in sanaciji zahodnega krila zaradi kondenza in zamakanja, smo aprila 2009 stalno postavitev redefinirali, povečali število razstavljenih del, razširili njeno teritorialno pokritost s Kranjske in Koroške na Štajersko in Primorsko, ikonografsko in slogovno pa smo dopolnili predvsem baročni del in 19. stoletje. Že pred tem se je kiparska zbirka z velikimi formati razširila v vhodno avlo, kamor je bil umeščen tudi kiparski portret Antona Ažbeta. Obe stalni zbirki sta edini nacionalni stalni zbirki, ki sta brez prekinitev dostopni javnosti. V času predsedovanja Slovenije Svetu EU sta bili – ob razstavnem programu – tudi edini nacionalni stalni zbirki odprti za javnost. Prav tako smo v času prenove Narodnega doma, ko smo palačo izpraznili, postavili v Ravnikarjevem krilu stalno zbirko v zmanjšanem obsegu in vzorčno povezali slovensko ter evropsko zbirko, kar je v strokovnih krogih in v javnosti naletelo na zelo dober sprejem. Ločevanje ene in druge zbirke je terjalo tehten strokovni razmislek, saj je temeljilo še na narodnostnih premisah konca 19. in začetka 20. stoletja.

Pomembno je, da je bila stalna zbirka tudi v času gradbenih del neprekinjeno na ogled. Takšno dinamiko dela je bilo mogoče vzdrževati s skrajnimi strokovnimi in tehničnimi napori vseh zaposlenih. V času epidemije *COVID-19* sta bili obe zbirki za vse obiskovalce zaprti le krajši čas, saj smo individualnim obiskom in obiskovalcem v »mehurčku« v najkrajšem času omogočili ogled ob upoštevanju vseh preventivnih ukrepov. Hkrati smo vzpostavili sistem spletnih razstav, ki ga bomo tudi nadaljevali.

Po prenovi Narodnega doma in razširitvi na doslej zasedene prostore telovadnega društva in pridobitvi 600 m² novega prostora za stalno postavitev, smo stalno zbirko postavili v evropski kontekst, jo repositionirali v mednarodnem prostoru in ji zagotovili ustrezno prepoznavnost v evropskem okviru. Ciljni prostor je potrebno razširiti in omogočiti odmev v mednarodnem okolju. Zato smo s številčno in vsebinsko razširitvijo zbirke v okviru možnosti zapolnili sive lise: srednjeveško tabelno slikarstvo, cerkveno slikarstvo 19. stoletja, razširitev predstavitve starejših in mlajših realistov, vključitev predstavnikov t.i. nemškega kulturnega kroga, začetek 20. stoletja pa s sopotniki impresionistov. Glede na mednarodne trende v muzejstvu smo okrepili prisotnost ženskih umetnic; teh je zdaj v zbirki sedem. Močne točke zbirke za mednarodno komunikacijo so: srednjeveška plastika, dela Franca Kavčiča, Antona Ažbeta in njegove slikarske šole, Ivane Kobilca, Jurija Šubica in Zorana Mušiča. S temi temami lahko slovensko umetnost relevantno umestimo v evropski kulturni prostor.

Stalna postavitev del Zorana Mušiča

Pomembna *donacija del Zorana Mušiča* ima v prenovljenih prostorih od spomladi 2016 svoje stalno mesto. To je prva stalna zbirka zaokroženega pregleda slik, risb in grafik tega mednarodno priznanega umetnika, ki si ga lastijo tudi Francozi in Italijani, v Sloveniji. Donacija zajema tudi dela, ki sicer niso stalno razstavljeni, bodo pa namenjena občasnim

predstavitvam umetnika in njegovih sodobnikov, kar bo omogočalo dinamiko stalne zbirke. Zbirko si bomo prizadevali izpopolniti z deli večjega formata, zato se bomo zavzeli za pridobitev Mušičevih slik iz zbirke DUTB.

Dislocirane enote

Inventarizirani fond Narodne galerije obsega tudi 1362 umetniških del, ki jih je galerija pridobila s pogodbo z Izvršnim svetom SRS leta 1986. Dela so se nahajala v prostorih nekdanjih sekretariatov, splošnih služb, protokolarnih objektov grad Brdo, grad Strmol, vila Bistrica, vila Strunjan, vladna palača itn. Natančen popis, dokumentiranje, fotografiranje in inventarizacija teh umetnin so trajali skoraj dve desetletji, saj je bilo strokovno delo večkrat prekinjeno zaradi političnih sprememb, številnih selitev, razširitev itn., kar je delo zapletalo in oteževalo, saj do umetnin ni bilo posebnega odnosa. V teh procesih je bilo veliko število umetnin založenih, izgubljenih (in najdenih) zaradi nekontroliranih selitev. Danes se umetnine Vladnega umetnostnega fonda nahajajo na **25 lokacijah**. Z uporabniki smo razvili način dela, ki nam omogoča redne letne inventure in spremljanje umetnin – njihovega premikanja in materialnega stanja. Podpisali smo dogovore, izobražujemo upravitelje umetnin, ki delujejo s pomočjo dokumenta *Navodila za ravnanje z umetninami Vladne umetnostne zbirke* (dokument je potrdil Strokovni svet Narodne galerije 8. 9. 2005, sprejel pa Svet Narodne galerije 26. 10. 2005) in posebej pripravljenih inventarnih "albumov", ki tudi nepoznavalcu omogočajo prepoznavo umetnin.

V prihodnosti bo potrebno skleniti dogovore o sofinanciranju restavratorskih postopkov, umetnine bo potrebno po sklopih preučiti, publicirati in omogočiti javnosti, da se na sistematično pripravljenih razstavah z njimi podrobneje seznanijo. Do zdaj smo že pripravili tri razstave izbranih umetnin iz te zbirke na posebnih razstavah s skupnim naslovom *Umetnost za nove dni* in vsakokrat izdali tudi katalog: *Slike iz Vladne umetnostne zbirke* (2014), *Kipi iz Vladne umetnostne zbirke* (2015) in *Zbirka Dravske banovine* (2019).

Delo s tem fondom je zaradi raztresenosti na več lokacijah težavno, zato bi terjalo dodatno zaposlitev skrbnika – kustosa Vladne umetnostne zbirke, še posebej, ker se oprema spreminja z vsakokratno menjavo vlade. Prav tako skrb za dislocirane enote ni upoštevana pri uvrščanju direktorja Narodne galerije v ustrezni plačni razred, kar bo potrebno v prihodnosti korigirati.

Zbiralna politika

V zadnjih desetih letih smo število enot umetnostnega fonda povečali za skoraj 7000 enot v skupni vrednosti več kot 3.500.000 EUR. Od tega je kar desetina podarjenih predmetov v skupni vrednosti skoraj 2.000.000 EUR. Izjemnega pomena je donacija 71 del Zorana Mušiča, ki je osnova za stalno postavitev v jugovzhodnem krilu Narodnega doma. Pridobili smo tudi dela kiparja Frančiška Smerduja, Luigija Špacapana/Spazzapana, Jožeta Ciuhe, Bojana Kovačiča, Gabrijela Stupice, Riharda Jakopiča in Metke Krašovec kar razumemo kot dejanja izjemnega zaupanja v naše delo in kar pripisujemo širšemu ugledu zavoda v javnosti, saj ti avtorji ne sodijo v tradicionalni okvir delovanja Narodne galerije, postajajo pa pomembni akterji bližnje preteklosti in tako ob Vladnem umetnostnem fondu utemeljujejo razširitev poslanstva Narodne galerije. Pridobili smo tudi dve korporacijski zbirki – družbe ACH (AXOR) in ABanke ter tako zadržali velik del umetnostnega patrimonija, da se ni porazgubil. Tako pridobljene umetnine so vpisane v akcesijsko knjigo, v inventarno pa jih prenašamo postopno in glede na kriterije kakovost, redkosti, pomena za nacionalno zbirko, saj

s tem pridobijo status spomenika. Del umetnin bo ostal vpisan le v akcijijsko knjigo; ta likovna dela nameravamo v prihodnosti nameniti v izposojno za opremo vladnih objektov.

Med pridobitvami zadnjega desetletja je nekaj izjemnih umetnin: Groharjeva kapitalna dela po rešenem denacionalizacijskem postopku, trinajst platen Franca Kavčiča, slike Gojmirja Antona Kosa iz zapuščine dr. Franceta Steleta, posamične slike slovenskih impresionistov, do zdaj edina znana oljna slika Antona Janše. Pridobili smo dolgo pogrešani sliki Fortunata Berganta *Ptičar* in *Prestar*, odkupili pomembna dela Almanacha, Petkovška, Jakopiča in Jame. Z več primerki smo obogatili fond del na papirju in zbirko najstarejših fotografij.

Nove umetnine pridobivamo z nakupi, darili in volili. Nakupi umetnin so med finančno najbolj obremenjujočimi nalogami. Že v preteklosti nismo zmogli konkurirati zasebnim zbiralcem in korporacijam na trgu, situacija se iz leta v leto slabša, čeprav je prav zdaj ugoden trenutek za odkupe dediščine, saj cene še niso bile nikoli tako nizke.

Ostaja nekaj umetnin, ki so za celovit pregled razvoja umetnosti v Sloveniji nepogrešljive in si bo še naprej potrebno prizadevati za njihovo pridobitev in dopolnitev obstoječih zbirk. Po postavitvi nove stalne zbirke bomo morali pripraviti nov seznam manjkajočih umetnin za njeno izpopolnitev in te eksponate sistematično zasledovati na trgu ali se z lastniki pogajati za odkup ali dolgoročno izposojno. Z donacijami zadnjih let, ki zvečine zajemajo dela umetnikov 20. stoletja, bomo morali zbiralno politiko Narodne galerije ponovno premisliti in uskladiti s sorodnimi muzeji.

Največji potencial v okviru odkupne politike vidimo v tesnejšem sodelovanju z dražbenimi hišami, saj so v tujini cene naše likovne dediščine ugodnejše kot na slovenskem trgu. Nadaljevali bomo redno spremljanje avkcijske ponudbe v evropskih in ameriških dražbenih hišah.

Posvetili se bomo sistematičnemu delu s potencialnimi donatorji. Odnose z zasebniki smo že izboljšali, razvili medsebojno zaupanje in vpeljali strokovno svetovanje za vzdrževanje zasebnih zbirk, vendar je možnosti za prihodnje obdobje na tem segmentu še veliko.

Nerešeni problemi ostajajo glede pomembnih umetnin iz stalne zbirke: Kobilčine *Kofetarice* in srednjeveške plastike *Sedeča Marija* (dr. Peter Hribar), dalje Ažbetovega *Avtoportreta* in Groharjeve slike *Krompir* (Franci Novak) ter dvanajstih slik (Flurer, Ruthart, Benković idr.), ki so bile nekdanje v lasti slovenjebistriške veje družine Attems. Lastniki kljub jasni obstoječi zakonodaji nenehno terjajo trajnejšo rešitev v svojo korist.

Razstave – lastne, medinstitucionalne in mednarodne

Zadnjih deset let smo razvili bolj sodoben program razstav, ki je bolj relevanten in predvsem ustreza povečanju osnovnega umetnostnega patrimonija, zlasti v povezavi z urejenim Vladnim umetnostnim fondom in donacijami ter pričakovanji javnosti. Razvijamo nove strategije in vpeljujemo digitalne pripomočke z namenom boljšega posredovanja spoznanja, posodabljanja prezentacije in doseganja večjega števila obiskovalcev.

Vsebinsko smo strukturirali tri razstavne prostore Narodne galerije:

a) Razstavišče v novem krilu – kot osrednji razstavni prostor z najvišjo stopnjo muzejske opreme, s tremi do štirimi razstavami letno – glede na finančne in kadrovske možnosti. Po veliki monografski predstavitvi štirih ključnih umetnikov iz obdobja od baroka do sredine 20. stoletja v zadnjih dveh letih (Fortunata Bergant, Hinko Smrekar, Matej Sternen in Elda Piščanec in pred njo Ivana Kobilca leta 2018), bomo nadaljevali s celostnimi predstavitvami

umetnikov iz stalne zbirke in kar najbolj popolnimi katalogi njihovih del. Nadaljevali bomo s kontekstualnimi predstavitvami zaokroženih slogovnih obdobij ali umetnostnih smeri, saj je razstava *Slovenski impresionisti in njihov čas* pokazala, da publika potrebuje in dobro sprejema prav tovrstne, kompleksne predstavitve historičnega gradiva. V pripravi sta predstavitve baročne umetnosti, planirana za leto 2025 in obdobja realizma za leto 2027; v obeh primerih osrednje razstavišče ne bo zadoščalo in bomo morali umakniti del stalne zbirke.

b) Vhodna avla – ki je primerna za izvedbo razstav s področja oblikovanja in arhitekture – oz. razstave gradiva, ki je manj občutljivo (bronasti in kamniti kipi) in ne zahteva posebnega muzejskega okolja, kakršnega v vhodni avli ni mogoče vzpostaviti; te razstave pripravljamo v koordinaciji z drugimi pristojnimi inštitucijami in širokim krogom strokovnjakov. Gre predvsem za gostujoče razstave, nekatere, denimo Bienale oblikovanja, so že tradicionalne, ki niso uvrščene v letni finančni načrt Narodne galerije, vendar pomembno obogatijo program in pritegnejo novo publiko.

c) Stebriščna dvorana (zdaj imenovana Galerija Narodni dom – novi prostor pod vhodnim delom Narodnega doma) je ob primerni razsvetljavi namenjena manjšim razstavam predvsem del na papirju in predstaviti delnih rezultatov raziskav ali dejavnosti s področja delovanja zavoda;

Že do zdaj intenzivno sodelovanje z muzejskimi inštitucijami v Sloveniji, zamejstvu in drugih državah – pri izmenjavi umetnin in strokovnjakov – bomo nadaljevali tudi v prihodnjem obdobju. Vse razstave, ki smo jih pripravili v zadnjih letih, so zaradi kompleksnosti in celovitosti vsebinsko in finančno koprodukcijske z domačimi in tujimi inštitucijami oz. strokovnjaki. Korektno medinstitucionalno in mednarodno sodelovanje je tudi v prihodnje mogoče le ob predhodno jasno zastavljenih pogojih in urejenih pogodbah, ki zajemajo pripravo in realizacijo celotnega projekta. Nadaljevali bomo že dobro utečeno sodelovanje z Rimskokatoliško cerkvijo, ki je lastnica velikega dela starejše dediščine.

Nadaljevali bomo z monografskimi razstavami posamičnih avtorjev, preglednimi razstavami in problemskimi predstavitvami manjših sklopov. Nadaljevali bomo tudi z mesečnimi malimi razstavami novih odkritij, restavratorskih spoznanj in pomembnih novih pridobitev, kakor tudi predstavitvami dela izobraževalnega oddelka. Na novo bomo vpeljali predstavitve pomembnih zasebnih zbirk.

Trenutne finančne in gospodarske okoliščine ne dopuščajo ambicioznejšega planiranja. Najvidnejši razstavniki projekti:

- 2023 - Rembrandt. Grafike največjega starega mojstra
- Ivan Zajec, velika monografska predstavitev
- Umetnik v ateljeju – fotografski portreti iz časa okrog 1900

- 2024 - Slikarska zbirka Muzeja za umjetnost i obrt v Zagrebu
- Mojstrovine zasebne zbirke Kroples od Pernharta do vesnanov
- Donacija Crowther – preraphaelitska umetnost II.del
- Vesnani

- 2025 - Barok

- Ljubljana-Dunaj 1848-1918 (gostovanje na Dunaju v muzeju Belvedere)
- Ustvarjalni proces Marjana Pogačnika (restavratorska razstava)

- 2026 - Kako ločiti original od kopije, ponaredka...?
 - 120 let prelomne razstave slovenskih umetnikov v Trstu
 - Matija Jama, velika monografska predstavitev

- 2027 - Realizem
 - Ustvarjalni proces Zorana Mušiča (restavratorska razstava)

Z manjšimi razstavami in predavanji bomo obeležili pomembne obletnice, denimo:
 2025 – 370 let rojstva Franca Kavčiča in 260 let rojstva Jurija Šubica.

Program razstav izkazuje odprtost za različnost in predstavitev vrhuncev predvsem likovne ustvarjalnosti. Dinamika priprave razstav bo odvisna od finančnih sredstev in kadrovskih možnosti. Zaradi narave dela se dopušča, da lahko pride tudi do sprememb. Predloge iz tujine, ki so posledica dejavnosti na področju kulture aktualnih veleposlanikov, bo tudi v prihodnje potrebno reševati sproti in glede na priložnosti prilagajati znotraj načrta razstavnega programa.

V zadnjih desetih letih si je Narodna galerija z razstavami, ki jih je gostila, zanesljivo utrla pot med evropske nacionalne galerije in z njimi enakopravno sodeluje. Poleg zahodnoevropskih inštitucij smo v svoj program razstav pritegnili tudi vzhodnoevropske. Strokovna sodelovanja imamo vzpostavljena z sledečimi galerijami: Narodni muzej v Varšavi, Narodna galerija Črne gore, galerija Uffizi v Firencah, Španski narodni muzej kiparstva v Valladolidu, Pinacoteca v Sieni, Musée du Petit Palais v Parizu in več drugih. Sledili bomo nameri, da Narodna galerija v prihodnjih letih ta sodelovanja utrdi in nadgradi z gostovanji lastnih zbirk in razstav v teh inštitucijah.

Gostovanje Narodne galerije v enem najuglednejših francoskih muzejev v Petit Palais v Parizu je bila do zdaj najobsežnejša predstavitev katerega od slovenskih muzejev oz. galerij v tujini, predvsem zaradi obsežnosti razstave, publiciranega kataloga in prestižnosti gostitelja. Podobno velja za predstavitev obdobja med leti 1880 in 1930 v Pragi na Praškem gradu, ki je bila posebej prilagojena za češko javnost in zasnovana razstava tako, da se je povezala z gostovanjem Galerije Božidar Jakac na Kutni Hori, kjer je bilo predstavljeno obdobje ekspresionizma; poskrbeli smo tudi za skupno promocijo. Dosedanje mednarodno sodelovanje in prizadevanja za mednarodno uveljavitev Narodne galerije ob pomoči slovenskih in tujih veleposlaništev ali posameznikov načrtujemo tudi v prihodnosti. Dogovori potekajo za naslednja gostovanja, vendar so zaradi zahtevnosti izvedbe in izpolnjevanja pogojev ter finančnih omejitev še nejasni:

- Dunaj, Belvedere (umetnostne in umetniške povezave Dunaj-Ljubljana)
- Dunaj, Belvedere (Jožef Tominc in Ferdinand Georg Waldmüller)
- Barcelona, Nacionalni muzej Katalonije (slovenski impresionisti)
- London, Royal Academy of Arts (izbor stalne zbirke slovenske umetnosti)
- London, Victoria and Albert Museum (zbirka preraphaelitov v Narodni galeriji)
- München, Künstlerhaus (19. stoletje)
- Washington, The National Gallery (slovenski impresionisti)
- Sankt Peterburg (slovenski impresionisti)
- Berlin (slovenski impresionisti)

- Zagreb, Muzej za umjetnost i obrt (Zoran Mušič)

Sodelovanje z zamejstvom in sosednjimi državami je že dobro utečeno v okviru izmenjave umetnin, strokovnjakov in skupnih projektov. Pri tem prednjačita Zagreb kot vse bolj pomembno kulturno središče, in Trst.

Virtualne razstave

Pri izvajanju razstavnega programa se galerija zavzema za največjo stopnjo varnosti pri delu zaposlenih v javnem zavodu in varnosti obiskovalcev. V obdobju epidemije Covid 19 in izvajanja sprejetih ukrepov pristojnih inštitucij za varovanje zdravja smo pridobili nove izkušnje, ki se nanašajo na poslovanje in delo od doma zaposlenih in hkrati na omogočanje dostopnosti do vsebin in informacij o zbirkah Narodne galerije zainteresirani javnosti. V primeru podobnih razmer, bo potrebno prenesti del poslovanja na domove. Strategije bo potrebno sproti prilagajati razmeram, številu in strukturi na daljavo delujočih. Po dosedanjih izkušnjah lahko v izolaciji poteka ena temeljnih dejavnosti – izpopolnjevanje nekaterih segmentov spletne inventarne knjige, priprave spletnih predstavitev, predavanj, pogovorov, priprave bodočih publikacij. Delo z javnostjo bo potekalo virtualno, v manj zaostrenih pogojih bo mogoč tudi omejen obisk. Mednarodni trend post pandemičnega stanja je "manj je več" (*"less is more"*); torej usmeritev v poglobljeno raziskovalno delo, manjše število razstav, ki trajajo daljše obdobje in jih lahko zato kljub omejitvam obiska galerije vidi več obiskovalcev.

Založniška dejavnost – izdajanje publikacij s področja umetnostne in kulturne dediščine

Že tradicionalno razstave v Narodni galeriji spremljajo razstavni katalogi z znanstvenim in muzejskim aparatom, ki zajema celovito predstavitev umetnine s provenienco, tehničnimi podatki, historiatom restavratorskih postopkov, literaturo, razstavitvami ipd Standard integralnih prevodov oz. dvojezičnih izdaj, ki smo ga uspešno uveljavili, bomo težko zadržali zaradi povečevanja stroškov tujejezičnih izdaj. Ohraniti ga bomo poskušali vsaj za tiste publikacije, ki obravnavajo osnovni umetnostni fond Narodne galerije. Ob razstavnih katalogih izdajamo tudi zbirke esejev uglednih umetnostnih zgodovinarjev, dalje pedagoške publikacije in drobno promocijski gradivo.

V zadnjih dveh letih smo kot stalnico vpeljali dve novosti: programsko brošuro izobraževalnih programov in informativno zgibanko ob vsaki razstavi. Obe novosti, posebej pa slednja, sta naleteli na zelo dober odziv v javnosti ob relativno nizkih stroških produkcije. Tiskamo jih več tednov pred odprtjem in v več tujih jezikih, zato služijo tudi kot napovednik in promocija.

Publikacije so standardizirane in se ločijo po tipu vsebine ter glede na razstavni prostor. Galov klub je oblikovno ločen od ostalih gradiv, razstave v Galeriji Narodni dom spremljajo publikacije drugačnega formata od osrednjih razstav v glavnem razstavišču itn. S tem smo racionalizirati stroške oblikovanja, priprave za tisk, tiska samega in reprodukcijskega materiala. Fotografski atelje je prevzel velik del priprave reprodukcij fotografij za tisk – ta je v katalogih Narodne galerije dosegel visoko stopnjo kakovosti.

Po tipu so publikacije sledeče:

- katalogi razstav
- vodniki (manjši katalogi)
- drobni materiali – zgibanke in druge informativne tiskovine, izobraževalne tiskovine, didaktične brošure, plakati

- razprave
- prevodi
- publikacije za otroke.

V pripravi za prihodnje obdobje sta dva kritična kataloga, ki bosta zajela celovito problematiko:

1. stalne zbirke (nadaljevanje že objavljenih vsebin na spletu)
2. opus Riharda Jakopiča.

V obeh primerih gre za večletna projekta, obsežno delo, ki brez raziskovalnega oddelka poteka sporadično in dodatno obremenjuje strokovni kader, ki je sicer zaposlen s pripravami razstavnega programa, a si ju kljub omejitvam prizadevamo pripraviti v naslednjih letih.

Razstavni katalogi osrednjih razstav in razprave galerijskih kustosov morajo dobiti dodaten ustrezen znanstveni aparat, na podlagi katerega bomo te publikacije lahko klasificirali kot znanstvene edicije.

Nova postavitev stalne zbirke (po 2016) tudi terja premislek o pripravi nove t. i. »Galove slikanice«. Rešiti bo potrebno avtorske pravice z obema avtorjema oziroma njunimi dediči. Lik Škrata Gala je ena najdragocenejših, najuspešnejših in najstarejših blagovnih znamk Narodne galerije, zato ga moramo na vsak način zadržati in nadgraditi. V primeru zapletov glede avtorskih pravic, bi škrate Gala v novi slikanici lahko nadomestila škratinja Gala.

V prihodnosti želimo izdajati poljudne, cenovno dostopne žepne knjižice z osnovnimi umetnostnozgodovinskimi kategorijami – motivi, ikonografijo, predstavitev enega avtorja, skupine ali obdobja – v sodelovanju z zunanjimi avtorji in pogojno tudi zunanjimi založniki.

V Narodni galeriji iščemo možnosti za boljšo cenovno dostopnost tiskanih publikacij. Ena od možnosti za pocenitev publikacij in racionalizacijo skladiščenja je v tisku katalogov na način "*print on demand*", to je tisk po predhodnem naročilu kupca, vendar bo potrebno počakati na izboljšanje tehnologije tovrstnega tiskanja reprodukcij.

Obiskovalci

Izhodišča

V drugi polovici prvega decenija novega tisočletja se je obisk večal zaradi novih dejavnosti oz. razstav v vhodni avli Narodne galerije. Že leta 2010 smo zaznali upad obiskovalcev, ki se je zaradi zmanjševanja števila razstav, predvsem pa zaradi ovir, ki jih je prinesla prenova matične palače, v naslednjih dveh letih še zmanjšal. Po dveh vrhuncih leta 2016 (po prenovi galerije) in 2018 (razstava Ivana Kobljaka) so nas v letu 2020 prizadeli ukrepi za varovanje zdravja in omejevanje obiska galerije zaradi epidemije Covid 19, ki je dramatično zmanjšala število obiskovalcev in prihodke. Delno pripisujemo zmanjševanje obiska tudi širšim posledicam finančne krize, ki pa smo jo po drugi strani prepoznali kot priložnost, saj smo v času dopustov in praznikov pritegnili z novimi dejavnostmi v zavod tiste obiskovalce, ki si ne privoščijo potovanj ali dopustov. Zaradi preciznejšega štetja obiskovalcev smo že leta 2008 uvedli tiskane vstopnice za vse kategorije, tudi za brezplačne vstopne, tako da so številke obiska v poročilih natančne. Muzejska trgovina, blagajna in garderoba dobro opravljajo svojo funkcijo prvega stika z obiskovalci v Vhodni avli. Ponudbo v trgovini redno dopolnjujemo z novimi artikli, vezanimi na razstavni program.

Na podlagi preteklih dobrih izkušenj, ki so prinesle rezultat povečanje števila, obiskovalcev, bomo skrbeli za obiskovalce tudi v prihodnje. Izkazalo se je, da se je po odprtju

prenovljene Narodne galerije in ob okrepljenih naporih vseh zaposlenih, obisk zelo povečal. K večjemu obisku je prispeval smiselno zastavljeni atraktivni razstaveni program. Vhodna avla je postala priljubljeno shajališč zaradi kavarne in dobro založene muzejske trgovine, knjigarne, bralnega otoka in informacijskega središča v smislu razširjene izvorne zasnove projekta. Ugotovili smo, da čas trajanja razstave bistveno ne vpliva na število obiskovalcev. Dosežene zavidljive številke obiska bomo v prihodnosti poskušali v največji meri zadržati, presegati pa jih bo precej težko. Zagotoviti dvig kakovosti in raznovrstnosti ponudbe.

Ob vzpostavitvi Vhodne avle kot povezovalnega dela Narodnega doma in Ravnikarjevega krila v vseh etažah je število obiskovalcev leta 2015 skoraj doseglo 63.000. Po prenovi Narodnega doma leta 2016 in ob praznovanju stoletnice Narodne galerije se je število obiskovalcev močno povečalo in doseglo več kot podvojeno številko glede na planirano. Temu je sledil drastičen upad zaradi zdravstvene krize, vendar smo po stabilizaciji razmer začeli beležiti ponovno rast. V prihodnjih petih letih načrtujemo, da bomo najprej dosegli število obiskovalcev iz časa pred epidemijo, to je okrog 130.000 obiskovalcev letno, od tega vsaj dve tretjini prodanih vstopnic. Iz evidence obiska ugotavljamo, da kar 41% odstotkov celotnega obiska predstavljajo šolske skupine.

Za obiskovalce iz tujine, ki jih je v poletnih mesecih približno 70%, smo pripravili vodnik po stotih najbolj priljubljenih umetninah v stalni zbirki, informacijske zgibanke v sedmih jezikih in QR kode ob najbolj izpostavljenih umetninah v stalni zbirki, avdio vodnike v slovenskem, angleškem in italijanskem jeziku in vodstva po predhodni najavi. Aktivnosti za obiskovalce iz tujine bomo še dopolnjevali in nadgrajevali.

Izobraževalna dejavnost

V Narodni galeriji je že tradicionalno vzorno urejen in pripravljen spremljevalni program za vse ciljne skupine obiskovalcev, ki pritegne v galerijo več kot polovico publike. V zadnjem času smo ponudbo nadgradili s specialnimi delavnicami ob vsaki razstavi, dopolnili smo programe za otroke in mladino po stalni zbirki in uspeli kljub prenovi zadržati večji del izobraževalnih programov. Aktivnosti za obiskovalce bomo še dopolnjevali in nadgrajevali. Prilagajali se bomo izkazanim potrebam in željam. Vsekakor ostaja naše vodilo tudi v prihodnje – kakovost in aktualnost.

Prostori, namenjeni izvajanju programov obsegajo amfiteatrsko predavalnico, grafično "tiskarno" za tečaje grafičnih tehnik, Galovo sobo kot prostor za dejavnosti z najmlajšimi obiskovalci in predvsem veliko risalnico/ustvarjalnico, ki je namenjena osnovnošolcem, srednješolcem, študentom in odrasli publiki za dodatno izobraževanje in ustvarjalne delavnice. Okrepili smo delo s posebnimi ciljnim skupinami (gibalno in slušno ovirani) in na nove temelje postavili delo s skupinami slepih in slabovidnih kar bomo nadaljevali tudi v prihodnje. Težave so edino pri pomanjkanju sodelavcev, ki so hkrati zaposleni tudi z drugimi nalogam, zlasti koordiniranjem razstavnih projektov. Fluktuacija zunanjih sodelavcev – animatorjev – je zaradi njihovih študijskih obveznosti velika in dodatno obremenjuje izobraževalni oddelek z vedno novimi vpeljavami. Nove pogodbe animatorje zavezujejo k enoletnemu delu za zavod in so že delno izboljšale situacijo.

Posebno pozornost terja nadaljnji razvoj delovanja Galovega kluba, ki med svojim članstvom spodbuja pripadnost in obisk razstav pri najmlajši publiki.

Ob dnevih odprtih vrat bo dobrodošla dodatna ponudba, ki jo razširimo na koncerte in literarne predstavitve oz. pogovore. Vpeljali smo že "mini monodrame" v sodelovanju s profesorji in študenti AGRFT, kar se je izkazalo za vredno nadaljevanja. Amfiteatrsko predavalnico namenjamo ciklom predavanj, koncertom, monodramam in filmskim projekcijam, kakor tudi konferencam, seminarjem in drugačnim strokovnim srečanjem.

Mednarodno udeležbo bo tudi v prihodnje omogočala kabina za simultano prevajanje, ki je del nove opreme. Tudi v prihodnje se bo nadaljevalo oblikovanje programov "osnove umetnostne zgodovine" in "osnove restavratorstva" za najširšo publiko. V predavalnici bomo organizirali serijo predavanj o umetnostni zgodovini, likovnih tehnikah in drugih osnovnih temah strok, ki jih pokriva Narodna galerija, po vzoru louvrške šole. Predavalnico bomo namenili tudi vabljenim uglednim predavateljem iz Slovenije in od drugod, predstavljamo filmov o umetnosti in umetniških filmov v povezavi z besedo filmskega kritika in v sodelovanju s TV Slovenija, Slovensko kinoteko, AGRFT in Kinodvorom. Dogovori so v teku. Delno bo namenjena oddajanju oz. pridobivanju sredstev na trgu.

Delo z obiskovalci s posebnimi potrebami

Prenovljena Narodna galerija zagotavlja kar najboljšo dostopnost za obiskovalce, ki so gibalno ovirani. Zagotovili smo nadomestni invalidski voziček za obiskovalce, v nadaljevanju bomo pridobili defibrilator in usposobili sodelavce za ravnanje z njim.

Za slabovidne in slepe bomo nadaljevali s projektom priprave dodatne tipne slike, ki bo omogočila relevantno doživljanje likovnega na podlagi najnovejših ustreznih tifoloških študij.

Za gluhe se bodo nadaljevala redna periodična vodstva s pomočjo tolmača za znakovni jezik.

V zadnji petletki smo okrepili delo z demenčnimi bolniki in njihovimi svojci. Pridobili smo – kot prva muzejska institucija v Sloveniji – naziv Demenci prijazna točka. Glede na potrebe, ki z rastjo pričakovane starosti, bomo delo z obiskovalci iz te skupine intenzivirali, okrepili že do sedaj utečeno sodelovanje s zavodom Spominčica Alzheimer Slovenija in pripravili nove specializirane ustvarjalne delavnice. Še naprej bomo sodelovali tudi z društvom Nevroznanost pri pripravi predavanj in vodstev po zbirkah.

S pomočjo zunanjih strokovnjakov ustreznih strok bomo tudi v prihodnjih letih strukturirali posebne programe in delavnice, jim olajšali obisk, vključili v obrazstavne dejavnosti in obstoječe galerijske klube ali jih pritegnili kot prostovoljce.

Klub prijateljev

Klub prijateljev do zdaj žal ni zaživel tako, da bi prinašal finančne ugodnosti. Člani pričakujejo ugodnosti zase in ne prispevajo tvorno k izboljšanju finančnega stanja (donacije) ali dopolnitvam siceršnjih programov Narodne galerije. V prihodnosti bi želeli iz članstva zagotoviti po vzoru podobnih združenj v evropskih in ameriških muzejih:

- prostovoljce za pomoč pri določenih projektih, varovanju zbirk ali vodenju skupin v skladu z obstoječo zakonodajo,
- posrednike za pridobivanje sponzorjev, donatorjev in drugih dodatnih virov financiranja.

Dodatne aktivnosti za obiskovalce

Obstoječi ciklus *Sozvočje svetov*, ki bo naslednjo sezono (2023/24) že triindvajseti (!) je dobro obiskan in se je na zavidljivi ravni kakovosti. a.

Akustiko velike dvorane v prenovljenem Narodnem domu bomo tudi v prihodnje s pridom izkoristiti za nov ciklus avtorske resne glasbe. Ciklus *Sozvočje svetov* bomo nadaljevali. Sredstva za nadaljevanje cikla je mogoče pridobiti tudi iz evropskih virov ob razširitvi na Italijo (Trst, Videm) in Hrvaško.

Glasbeni program lahko še naprej razvijamo tudi v Vhodni avli, kjer je možnost komercializacije takih prireditev z oddajanjem prostora in s pogostitvami.

Kavarna / lokal v Vhodni avli ostaja nadvse pereč problem, saj ni mogoče zagotoviti primernega najemnika. Problem, ki ga je težko rešiti je, da zaradi premajhnega dohodka vsak najemnik odide. Poskušamo zagotoviti osnovno gostoljubje in s tem celotno izkušnjo muzejskega obiska. Lokal je potreben že zaradi znatnega povečanja obsega razstavnih površin. Dvig najema, kakršnega po ustreznih pravilnikih zahteva ministrstvo za finance, je v primeru najema lokala v Narodni galeriji neustrezen. Najemnika lahko zadržimo le ob minimalni najemnini.

Informatizacija in digitalizacija

Celotni umetnostni fond Narodne galerije je bil v zadnjih letih digitaliziran in dostopen javnosti. Dostopnost smo omejili na osnovne podatke o umetninah in s tem zavarovali avtorsko delo galerijskih kustosov v primerih, ko gre za še ne publicirana odkritja. V letu 2019 smo poslovanje s fondom s starega programa prenesli v program Galis, nadgradili podatkovno bazo in jo postopno vpeljali v vse oddelke.

Spletne strani smo prenovili (spletne strani Narodne galerije so bile za svojo odličnost nagrajene v ostri konkurenci drugih podjetij, tudi računalniških), uskladili z novo stalno zbirko in stalno zbirko del Zorana Mušiča. Tedensko jih ažuriramo, služijo kot informacijska platforma za dogodke v Narodni galeriji. V preteklem obdobju smo vpeljali vrsto novih spletnih aktivnosti z namenom zadržati stik z obiskovalci – kustosi predstavljajo posamične umetnine, spletna razstava, spletni kvizi, tematske predstavitve umetnin). Poraslo je število uporabnikov družbenih omrežij facebook, instagram, spletne novice, število sledilcev se povečuje in prednjači med vsemi muzeji (instagram več kot 11.000 sledilcev, facebook 17.765). Večino adresarja za vabila na otvoritve smo že prenesli v elektronski adresar ob upoštevanju Splošne uredbe EU o varstvu podatkov (GDPR-2).

V skladu z zakonodajo poteka izobraževanje o digitalizaciji poslovanja zavoda in arhiviranja dokumentov.

Zavzemamo se, da bi v izobraževalne procese v prihodnje vnesli več rabe multimedijskih pripomočkov z namenom približati umetnost mladim obiskovalcem in jim podatke posredovati na njim najbližji način ter jih tako animirati za nadaljevanje, za poglobljeno spoznavanje dediščine. Najbolj priljubljene umetnine v stalni zbirki smo že opremili s črtnimi kodami, besedila so dosegljiva v slovenščini, angleščini in italijanščini. V prihodnosti načrtujemo nove črtne kode najpomembnejših umetnin v obeh stalnih zbirkah in vpeljavo francoščine ter nemščine – glede na nacionalno strukturo obiskovalcev. Če se bo obisk iz tujine nadaljeval bomo vpeljali tudi korejščino.

Spletne informacije – spletni časopis bo potrebno nadgraditi z aktualnimi novicami iz drugih muzejev in mednarodnega okolja.

Med prioritete uvrščamo digitalizirane ogledne umetnin Vladnega umetnostnega fonda v protokolarnih objektih, predvsem v gradu Brdo pri Kranju.

Ob naraščanju spletnih vsebin in njihovih odjemalcev se zavedamo, da je interaktivnost lahko dobrodošel pripomoček ali izhod v sili, ne more pa biti resnično nadomestilo fizičnega obiska umetnostnega muzeja. Virtualne prezentacije so lahko nadgradnja in z večplastnostjo učinkovito dopolnjujejo izkušnjo ob originalu.

Razvoj in izdelava digitalnih vsebin sta kompleksni področji. Zahtevata relativno visoka finančna sredstva za nadgradnjo tehnične opreme. Razširitev dejavnosti terja nov tehnični kader. Informacijski oddelek poleg nenehne oskrbe internega omrežja pripravlja tudi gradivo za tiskovne konference, animacije, ki spremljajo razstave, pripravo gradiv za tiskovne konference in zagotavlja odličen servis celotnemu zavodu. Dopolniti oz. nadgraditi bomo

morali programe za manipulacijo z gradivom in poskrbeti tudi za zamenjave dotrajane računalniške infrastrukture.

Prihodnost enotne slovenske muzejske baze podatkov je še vedno vprašljiva zaradi heterogenosti gradiva, smiselno pa bi se bilo dogovarjati na nivoju ministrstva za kulturo ali nacionalnih zavodov o skupnih razpisih tako za opremo kot najem strežnikov.

Sodelovanje z mediji

V zavodu ni sodelavca, ki bi skrbel za stike z javnostmi. Strateški in delno izvedbeni del teh nalog opravi direktorica. Kljub temu je Narodna galerija v medijih dobro zastopana, o domala vseh razstavah, prireditvah, predavanjih itn. je javnost seznanjena prek digitalnih in tiskanih medijev, revialnega tiska, televizije in radia. Vse pogostejša so javljanja v osrednjo informativno oddajo nacionalne televizije z otvoritev in prireditev. V obratni smeri teče vključevanje oddaj kot pojasnjevalnega elementa na razstave. Poudarjamo, da je vzdrževanje stikov z mediji težavna naloga in terja osebo, ki se temu lahko v celoti in sistematično posveti. Poskrbeti moramo za nenehno promocijo in konstantno prisotnost v medijih, ki nagovarjajo različne segmente družbe. Narodna galerija je edini zavod, ki sodelavca za stike z javnostmi še nima.

Potrebno bo bolje urediti partnersko sodelovanje z TVS, kakršno smo že razvili s časopisno hišo Delo. Za namen dviga zavesti o pomenu kulture želimo uvrstitev v propagandno shemo kot t.i. "osma minuta".

Pomen »tekmovanja« za zapolnitev prostega časa in s tem povezanega Za področje obveščanja javnosti menimo, da ga bo potrebno v prihodnosti nadgraditi in vanj vložiti občutno več sredstev.

Sodelovanje z gospodarstvom

Ena od prioritetenih nalog prihodnosti je povezovanje z gospodarstvom in posebej turizmom. Z gospodarskimi subjekti smo do zdaj sodelovali predvsem enosmerno – pri popisu korporacijskih zbirk, pripravi razstav in katalogov. Nekatere od teh smo že pridobili kot stalne sponzorje, vendar gre predvsem za sponzoriranje z izdelki in delom in le redko v finančni obliki.

Kakovostnejše korporacijske zbirke ali njihove posamične dele bi morali pritegniti v javne zbirke ob prestrukturiranju finančne situacije podjetij in ob primerno izraženi volji politike. Z umetnostno dediščino, ki je bila prenesena na DUTB, smo že obogatili stalno postavitev del Zorana Mušiča; v nadaljevanju bo potrebno urediti lastniški status.

Tesnejše sodelovanje s turističnimi organizacijami bi pomenilo povečan in reden obisk večjih skupin, usmerjanje tujih obiskovalcev in razširjanje poznavanja dediščine; v tem smislu bomo nadaljevali sodelovanje v mednarodni mreži 'Po poteh evropskih impresionizmov', ki nastaja v okviru projekta *Eau et lumière* (Voda in svetloba).

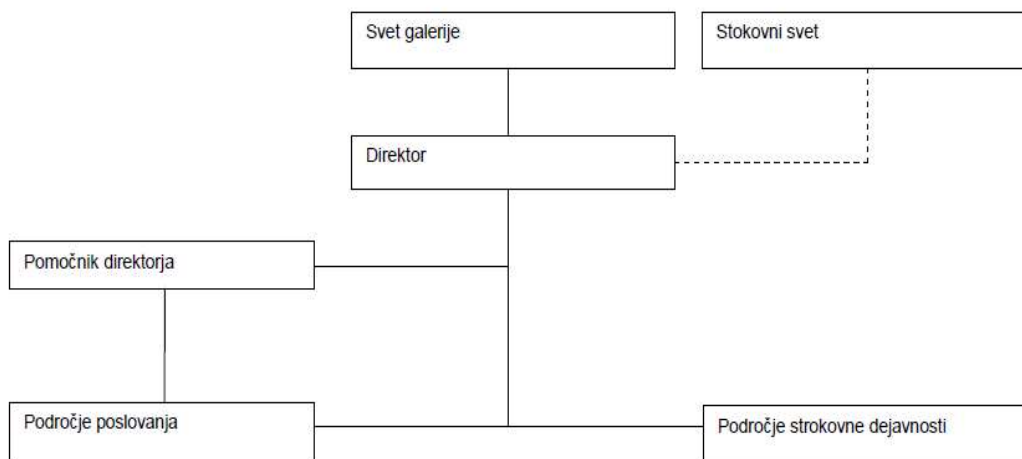
Sponzorji Narodne galerije v mednarodnem okolju bi lahko bili uspešni izvozniki na področja, kjer želimo razstavljati, zato bomo to možnost sodelovanja izkoristili v največji možni meri.

Organizacijske usmeritve

V Narodni galeriji je na dan 1. 1. 2023 33 redno zaposlenih. Trenutno je v zavodu zaposlen en strokovni sodelavec, ki že štiri leta izpolnjuje oba pogoja za upokojitve, vendar na lastno željo ostaja. V naslednjih petih letih bo vsaj enega od upokojitvenih pogojev doseglo še šest zaposlenih, v naslednjih desetih pa še dva. Velik problem postaja staranje celotnega kolektiva ob omejevanju novih zaposlitev in uvajanja novo zaposlenih v izvajanje nalog javne službe. Zato vse pogostejše bolniške odsotnosti starejših sodelavcev in kroničnih bolnikov, kakor tudi delne invalidske upokojitve, pomenijo dodatno obremenitev za kolektiv. Število dni bolniške odsotnosti zaradi poškodb ali kroničnih bolezni se iz leta v leto povečuje. Na letni ravni za leto 2018 znašajo 666 dni, leta 2019 676,5 dni, v prvi polovici leta 2020 pa kar 541 dni. Primerjave za leto 2021 niso smiselne zaradi epidemičnih razmer.

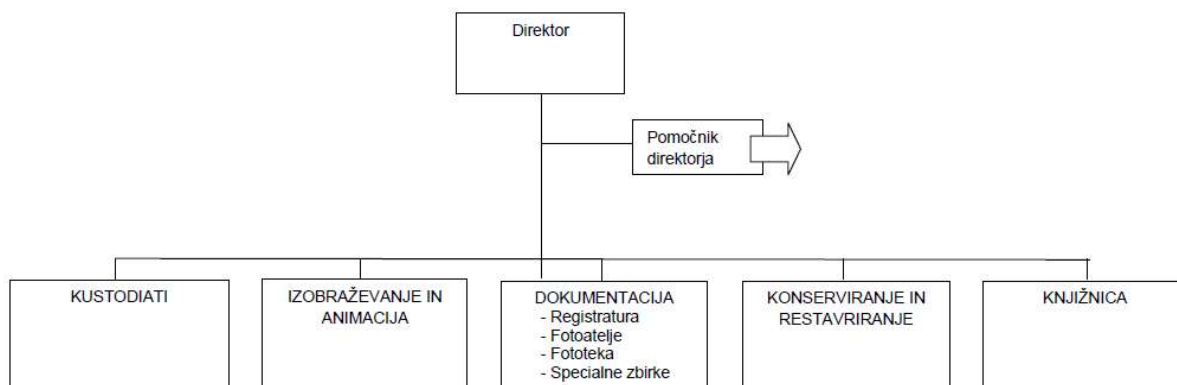
Interni akti Narodne galerije so urejeni in ažurirani, nazadnje so bili izpopolnjeni po navodilih interne revizijske komisije iz leta 2021. Zgledno ureditev tega segmenta je potrdila tudi inšpekcija Inšpektorata RS za delo leta 2014, ki je preverila spoštovanje delovnopravne zakonodaje, delovnopravne akte, kadrovske evidence in druge akte v zvezi z delovanjem zavoda. Nove pravilnike, dopolnitve oz. posodobitve starih internih aktov sproti usklajujemo z veljavno zakonodajo. Možnost učinkovitega sistema nagrajevanja oz. 'variabilni del' plače glede na izkazane rezultate dela bi povečali motivacijo, prav tako tudi možnost fluktuacije zaposlenih med javnimi zavodi glede na usklajene projekte.

OSNOVNA SHEMA



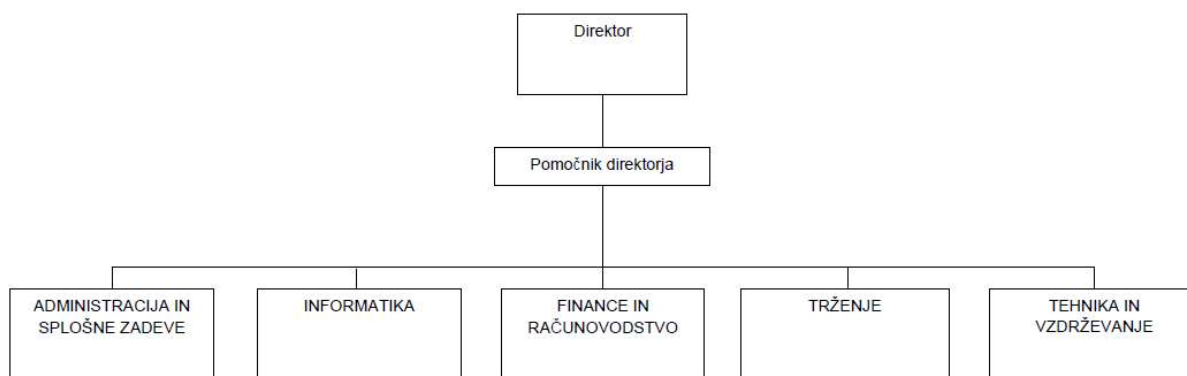
Delna shema I.: Področje strokovne dejavnosti

Področje strokovne dejavnosti



Delna shema II.: Področje poslovanja

Področje poslovanja



Podlage za kadrovski načrt

Izhodišča

Kadrovska politika Narodne galerije izhaja iz Akta o sistemizaciji, ki smo ga sprejeli leta 2012 in uskladili s takrat novo zakonodajo. Pozneje smo ga nekajkrat dopolnili, bistveno spreminjali pa ne. Sicer smo imeli leta 2010 petintrideset (35) zaposlenih delavcev, konec leta 2016 pa, v skladu z interventnimi zahtevami Zakona o uresničevanju Javnega interesa v kulturi samo še enaintrideset (31) – kljub povečanim nalogam. Ena izmed teh nalog je tudi sodelovanje v pogajanjih o nasledstvu nekdanje Jugoslavije in pri pogajanjih o restituciji umetnin iz primorskih mest, ki so ostala v Italiji.

Projekcija

Projekcija kadrov je deloma razvidna že iz priloge Sistemizacija delovnih mest Narodne galerije (Svet NG potrdil 29.03.2012, mnenje reprezentativnega sindikata pridobljeno 22.03.2012, posvetovanje z delavskim predstavništvom pa se je odvijalo med 19. januarjem in 9. marcem 2012) in izhaja iz ambicij postati sodoben, aktualen in odmeven muzej za interpretacijo starejše umetnosti v Srednji Evropi. Slediti je potrebno zahtevam časa in aktualne muzejske stroke in preseči mit o analognosti muzejske stroke v digitalni dobi, se približati sodobnim interpretacijam umetnosti pri postavljanju razstav in pedagoško andragoških programih. Za odzivnost, gibkost in aktivnost Narodne galerije so potrebni, ne samo najboljši kadri na vseh področjih, ki jih pokriva zavod, ampak morajo biti tudi v zadostnem številu.

Za doseg zastavljenih ciljev po prenovi Narodnega doma smo že posegli v obstoječo sistemizacijo, ki smo jo prilagodili novim potrebam zavoda in spremenjeni izobrazbeni strukturi bodočih "bolonjskih" diplomantov.

Predvsem je podhranjena uprava, ki kljub povečanemu obsegu dela že več kot dvajset let ni doživela kadrovske okrepitve kot edini oddelek v zavodu. Delovno mesto pomočnika direktorja/direktorice za poslovne zadeve je vezano na vsakokratni mandat, kar bi bilo nujno spremeniti zaradi zagotavljanja kontinuitete dela v zavodu. Računovodske storitve zaradi dolgih in nepredvidljivih porodniških ali bolniških odsotnosti računovodkinje odlično opravlja računovodski servis, zato bi bilo smiselno najmanjše storitev nadaljevati. Enako velja za pravne storitve. Tudi več tehničnih del je mogoče racionalno naročiti izven zavoda in s tem razbremeniti tehnični oddelek. V zadnjih dveh letih smo s pomočjo čistilnega servisa urejali daljše bolniške odsotnosti dveh čistilk, kar bomo v prihodnosti nadaljevali, saj se je delo zunanjih izvajalcev pod vodstvom stalno zaposlene čistilke izkazalo za povsem ustrezno rešitev.

Nekatera delovna mesta bi bilo mogoče ob ustrezno aktualizirani sistemizaciji zapolniti z nadomestnimi zaposlitvami, vsekakor pa je obstoječe število zaposlitev že daljše obdobje izrazito premajhno in bodo kadrovske okrepitve v prihodnosti potrebne.

Nadomeščanje upokojenih delavcev bo potrebno skrbno pretehtati in stremeti k zaposlovanju kakovostnega, preizkušnega in izobraženega kadra ob upoštevanju dejstva, da je potrebno starostno strukturo zaposlenih pomladiti. Izobrazbena struktura se mora izboljševati tudi ob obstoječem številu zaposlenih.

Dve novi zaposlitvi – kljub oviram, ki jih predstavlja zaposlovanje v javnem sektorju – bi morali do leta 2020 zagotoviti zaradi pogodbe o pridobitvi sredstev iz evropskih strukturnih skladov za namen prenove Narodnega doma, vendar se to ni uresničilo. V tehničnem oddelku smo po upokojitvi vzdrževalca strojnih naprav zaposlili inženirja za delo s strojnimi

napravami, ki obvladuje tudi velik del obveznosti iz naslova tehničnega varovanja objektov. V Kustodiatu je nujno potreben kustos organizator/koordinator razstavnih projektov. V istem oddelku bi potrebovali tudi več izkušenih kustosov, ki bodo lahko zagotavljali realizacijo razstavnega programa, kar je sicer ob primernem financiranju mogoče vzdrževati z zunanjimi sodelavci ali projektnimi zaposlitvami (za določen čas). Oddelek Kustodiatu je potrebno povečati s strokovnjakom za srednjeveško umetnost.

Zaradi tržne usmeritve bomo morali razviti oddelek za trženje in zagotoviti bolj tržno naravnost celotnega kolektiva. Trženjske naloge trenutno opravlja pomočnik direktorice skupaj z vodjo muzejske trgovine. Učinkovito obvladuje marketinške aktivnosti tudi v finančnem smislu in dosega izjemne rezultate, kar posledično pomeni dober obisk. Sklop muzejska trgovina, blagajna in garderoba je eden najšibkejših členov; ker je največkrat prvi stik z obiskovalci, mora biti deležen posebne pozornosti in stabilnega upravljanja na podlagi raziskav potreb obiskovalcev. Ob glavnem vhodu v kompleks skozi pritlični del Vhodne avle bomo v prihodnje poskušali vzdržati vsaj prodajo vstopnic tudi na vhodu s Cankarjeve ceste kot ene glavnih sprehajalnih žil. Do zdaj se je izkazalo, da do dve tretjini individualnih obiskovalcev vstopa v zbirke prav skozi "stari glavni vhod" s Cankarjeve ceste.

Izobraževalni oddelek se je v zadnjih dveh letih povečal za eno osebo, ki vodi oddelek, sodeluje pri oblikovanju programov in skrbi za organizacijo študentske pomoči pri izvedbi programov.

Glede na omejitve zaposlovanja v javnem sektorju bomo nekatere naloge lahko zagotovili z nadaljevanjem najemanja zunanjih sodelavcev (poleg računovodstva in čiščenja tudi del tehnične ekipe in občasno sodelovanje visoko strokovnega kadra). Okrepiti moramo oddelek za informatiko z dodatnim sodelavcem, saj delo systemskega inženirja ob naraščanju regularnih obveznosti, vzdrževanja digitalnih fondusih baz, vzdrževanja spletnih strani, informiranja javnosti, tehnične realizacije spletnih predavanj presega zmogljivosti enega zaposlenega. V tem smislu so možnosti že predvidene v sistemizaciji iz leta 2012 in posodobljene v letih 2018, 2019 in 2022.

Preučiti moramo možnost pridobivanja in izobraževanje volonterjev iz Kluba prijateljev Narodne galerije in z Univerze za tretje življenjsko obdobje. Več možnosti zaposlitev za določen čas je mogoče zagotoviti prek socialnih skladov zaradi občasno povečanih potreb pri realizaciji programa.

Spremembe bo potrebno izpeljati z vso skrbnostjo in v skladu z delavsko pravno zakonodajo, po potrebnem posvetovanju s sindikati. Nenehna skrb vodstva mora biti usmerjena v varstvo pri delu, izboljšanje socialno ekonomskega položaja zaposlenih, v izboljševanje pogojev dela, spodbujanje zdravega življenjskega sloga vseh zaposlenih in usmerjanja spodbudne klime in medsebojnih odnosov v kolektivu.

Za razvoj kadrovskega potenciala je potrebno usmerjati sodelavce k dodatnemu izobraževanju, nadgrajevanju obstoječega znanja in strokovni aktualizaciji. Cilj je doseganje kar najvišje izobrazbene ravni in permanentno izobraževanje celotnega kolektiva.

Projekti Narodne galerije so dober način za interno povezovanje sodelavcev in spodbuda za doseganje skupnih ciljev. Poslovna uspešnost temelji na delu in znanju zaposlenih, ki so motivirani, zavzeti in sposobni in pripravljeni graditi kulturo ugledne institucije. Vlaganje v znanje in razvoj vseh zaposlenih bi moralo zagotavljati, da bi bili naši sodelavci na svojih področjih dela med najboljšimi. Med prednostne naloge uvrščamo skrb za strpno in spodbudno delovno okolje: za primerne delovne prostore, vzpostavljanje zaupanja, dobre medsebojne odnose v kolektivu, povezovanje sodelavcev v ustvarjalno ekipo, primerno komunikacijo med zaposlenimi, vzdrževanje delovne kulture. Hkrati je nujno še naprej omogočati sodelavcem njihov karierni razvoj in uresničevanje osebnih profesionalnih ambicij.

K temu bi veliko pripomogla možnost učinkovitega sistema nagrajevanja oz. 'variabilni del' plače glede na izkazane rezultate dela, prav tako tudi možnost fluktuacije zaposlenih med javnimi zavodi glede na usklajene projekte.

Narodna galerija bo tudi v prihodnje organizirana po principu oddelkov, ki smo jih po sprejemu nove sistemizacije leta 2012 že delno reorganizirali v smislu povečanja učinkovitosti in intenzivnejše tržne naravnosti. Organiziranosti ne bo potrebno bistveno spremeniti, saj bi s tem lahko ogrozili gibkost kolektiva. Če se bo v prihodnje pokazala možnost, bomo shemo razširili z:

- oddelkom za trženje in
- raziskovalnim oddelkom.

Oddelek Kustodiat bo zaradi učinkovitejšega delovnega procesa potrebno razdeliti na tri pododdelke – oddelek za umetnostni fond, oddelek za raziskave (priprave razstav) in oddelek za organizacijo projektov; naloga slednjega bo tudi založniška dejavnost. Med pododdelki mora obstajati pretočnost. Za zdaj vse naloge obstajajo znotraj obstoječe organiziranosti. Skupino za raziskave moramo povezati z raziskovalci Restavratorskega centra Slovenije in Narodnega muzeja Slovenije, ki že imata urejen status pri ARRS, in poiskati sinergije v okviru dediščinskih raziskav.

Posamični oddelki terjajo povečanje. Okrepiti bo potrebno oddelek za digitalne vsebine in Kustodiate.

Trženjske dejavnosti trenutno vodi pomočnik direktorice. Službo bo potrebno diferencirati in okrepiti zaradi intenziviranja oddaje prostorov, kar je v času pred krizo *covid-19* prineslo znaten delež lastnih prihodkov. Ta delež je leta 2019 znašal 85.926 EUR, v prvi polovici leta 2020 pa le še 8.990 EUR. Večjo pozornost bo potrebno nameniti trženju celotnega drugega programskega sklopa, vključno s povezovanjem z aktivnostmi prvega programskega sklopa in priložnostmi, ki se pojavijo v širšem okolju. Še naprej bomo razvijali princip projektne in spodbujali timsko delo, ki je v zadnjih petih letih v zavodu postalo stalnica.

Hkrati se zavzemam za organiziranost dela v smislu časovno ustrežnejše in enakomernejše razporeditve dela, da bi se izognili obremenitvam neposredno pred realizacijo projektov. Delo je potrebno smotrno organizirati in zagotoviti kadrovske in časovno primerno organizacijo.

V primeru nove grožnje Covid-19 bomo smiselno nadgradili organizacijo dela od doma v kombinaciji z delom v zavodu, kjer bo to mogoče.

Kadrovska politika, glede na ambiciozno strategijo 2023—2027, zahteva kadrovske okrepitve:

- v oddelku Kustodiat (2)
- v izobraževalno animacijskem oddelku (1)
- v oddelku Dokumentacija (2)
- na področju novih medijev in družbenih omrežij (1)
- v oddelku Tehnika in vzdrževanje (1)
- v upravi (2)

Zaradi potrebe po dodatnem pridobivanju sredstev iz drugih, nejavnih virov, pridobivanja prihodkov na trgu, je potrebno okrepiti delo na področju marketinga in hkrati, ob vse večji

konkurenci v tekmi za prosti čas potencialnih obiskovalcev/ciljnih skupin, tudi sistematično delo na področju trženja in odnosov z javnostmi. Načrt po letih:

leto 2023

- kustos za koordiniranje razstavnih dejavnosti in Vladni umetnostni fond
- kustos v Izobraževalno animacijskem oddelku
- električar
- informatik (vzdrževanje informacijskih sistemov)

leto 2024

- vodja trženja
- dokumentalist
- registrator (kustos v registraturi)

leto 2025

- kustos za srednjeveško umetnost
- organizator stikov z javnosti (odgovoren tudi za donacije in sponzorstva).

Zaradi izjemno dobrih preteklih izkušenj z zunanjim izvajanjem storitev bo potrebno razmisliti o možnosti podobne organizacije dela tudi na drugih področjih, delno ali pa v celoti:

- računovodski servis
- čistilni servis
- urejanje okolice hiše in urejanje vrtno zasaditve (zeleni del obsega 665 m²)

V planskem obdobju predvidevamo tudi sodelovanje z najboljšimi strokovnjaki strok, ki jih pokriva Narodna galerija, iz javnih in samostojnih, neodvisnih institucij, doma in v tujini.

V zvezi s tistim delom kadrovske politike, ki pa ni odvisna od ureditve zavoda, bo potrebno v prihodnje reorganizirati funkcijo direktorja in njegova pooblastila določiti v skladu z odgovornostjo te funkcije.

Finance

Izvajanje nalog javne službe Narodne galerije je financirano iz sredstev državnega proračuna. Iz finančne dokumentacije galerije je bilo ugotovljeno, da so se ob zagonu prenovljenega Narodnega doma, stoletnici Narodne galerije in razstavi Ivane Kobilca lastni prihodki (vstopnini, prodaja publikacij...) znatno povečali in so v najboljšem letu 2018 znašali nekaj več kot 554.000 EUR, kar je četrtnina v primerjavi z vsoto, ki jo je galerija prejela iz sredstev državnega proračuna.

Izkazali smo potrebno iznajdljivost in hitro prilagodljivost tržišču, kar je bila za zavod, ki načelno deluje konservativno, in z obstoječim kadrom, izredno težka preusmeritev. Komercialno dejavnost smo na novo opredelili, povečali dejavnost oddaje prostorov in pripravili ustrezne cenike. Prihodki s trga in javne službe so omogočali večino nujnih investicij, urgentne odkupe dediščine in posebej razstavnih programov. Odvisnost od proračunskih sredstev pogosto ne omogoča realizacije predloga programa v celoti, kar je posebej otežila tudi plačna reforma v javnem sektorju. Iz sredstev državnega proračuna Ministrstvo za kulturo financira v skladu s predpisi: stroške dela, splošne stroški in

programske materialne stroške. Menimo, da bo potrebno programske materialne stroške fiksirati. Pomembno poslanstvo javnega zavoda so programi in projekti, ki bi morali biti nedotakljivi, namesto da se sredstva zanje nenehno krčijo.

Kot osrednji nacionalni javni zavod za likovno umetnost bo Narodna galerija morala doseči redefinicijo financiranja, ki mora v kar največji meri sloneti na proračunskih sredstvih. Zaradi prejšnje finančne krize zmanjšano financiranje dejavnosti II. programskega sklopa je že tako okrnjena, da preti trajnejši padec kakovosti realizacij ob hkratnem zmanjšanju števila razstav, dogodkov in publikacij. Do zdaj smo velik del programa financirali iz lastnih sredstev, vendar bo ta dohodek zaradi zdravstvene krize predvidoma še bolj kot do zdaj vprašljiv v prihodnosti. Ekonomisti predvidevajo, da bodo posledice zaustavitve poslovanja med krizo *covid-19* globoke in dolgotrajne. Gospodarska in socialna kriza bo še bolj otežila dostop do sponzorskih sredstev in donacij ob hkratnem zmanjševanju lastnih prihodkov z naslova javne službe (vstopnice) in trga (predvsem oddajanje prostorov).

Ena od prioritet na finančnem področju bo jasna knjigovodska ločitev lastnih prihodkov z naslova javne službe na eni in s trga na drugi strani. Koncept razmejitev bomo posledično organizirali tudi v izvajanju obeh dejavnosti. V dogovoru z ustanoviteljem bomo poskušali doseči spremembo ustanovitvenega akta na način, da se opredeli, kaj se šteje za javno službo, kaj za javno službo iz nejavnih virov in kaj za tržno dejavnost. Do ureditve tega področja v ustanovitvenem aktu bomo v dogovoru z ministrstvom za kulturo pripravili pravilnik, ki bo določal pravila za ločeno evidentiranje javne službe in tržne dejavnosti.

V prihodnosti bo mogoče v tržne namene izkoristiti del restavratorskih zmogljivosti in zmogljivosti mizarske delavnice za izdelavo okvirov za zunanje naročnike. Prihodki iz naslova avtorskih pravic se ob ustrezni obravnavi lahko povečajo.

Na donacije in sponzorstva še nekaj časa ne bo mogoče računati v večji meri. Še naprej bo potrebno spodbujati tako davčno ureditev, ki bo pospešila sponzoriranje in vlaganje v kulturo.

Nadaljevali bomo pogajanja za doseg ugodnih pogojev pri sklepanju celoletnih pogodb za naročila, ki so podvržena razpisom. Sodeč po dosedanjih izkušnjah, ko smo že pripravili pogodbe in dosegli ugodne pogoje za zavarovanje, fizično varovanje računalniško opremo, električno in pleskarske storitve, čistila in vzdrževanje strojne opreme, stroškov ni več mogoče bistveno znižati. V prihodnosti bodo taka pogajanja in celoletne pogodbe potrebne predvsem za tiskarske storitve. Boljše rezultate bi lahko dosegli s povezovanjem nacionalnih javnih zavodov.

Investicije in investicijsko vzdrževanje

Izhodišča

V zadnjih petih letih opravljene naloge investicijskega vzdrževanja zaradi prenizkih sredstev niso mogle bile sistematične, temveč so odpravljale le največje napake, poškodbe in dokončne iztrošenosti. Zaradi nenehnih problemov z vodo v vseh treh stavbah zaradi zamakanja ali kondenza - je bilo sanirano odtočno korito Ravnikarjevega krila nad osrednjim razstaviščem in več lokacij na objektu Narodni dom. Posebej smo se posvečali tehničnemu varovanju in z nadgradnjami dosegli visoko stopnjo varnosti na mednarodni lestvici - razred 3 po standardu EN 50131. Dodali smo kamere za videonadzor in izvedli povezavo s policijo prek infraneta. Dosedanje investicijsko vzdrževanje je bilo mogoče izvesti v organizacijsko stroškovnem oziru zaradi naklonjenosti ministrstva za kulturo.

V sklopu varčevalnih ukrepov in racionalizacije porabe smo mdr. opravili energetski pregled stavb in pridobili elaborat. Kandidirali smo za pridobitev sredstev za energetsko sanacijo stavb v javni lasti.

Največji investicijski projekt zadnjih let je bila rekonstrukcija palače Narodni dom, za kar se je direktorica zavzemala že v svojem prvem mandatu in intenzivno sodelovala v vseh fazah od idejnega projekta do izvedbe in opreme.

Projekcija

V prihodnosti, ki jo zaradi omejenih sredstev za investicijsko vzdrževanje pričakujemo z veliko mero tesnobe, bomo morali zamenjati iztrošene, že več kot 20 let stare naprave, ki delujejo na robu zmogljivosti. Tudi po obnovi Narodnega doma bo namreč obnovljena le četrtina energetske infrastrukture.

Obnove so potrebne žaluzije nad razstavnimi prostori v novem krilu, vhodna avla pa potrebuje vsaj možnost dodatnega prezračevanja v poletnih mesecih, saj klimatske naprave ne omogočajo zadovoljivega hlajenja.

Potrebno bo nadaljevati ustavljeni projekt odpiranja Vhodne avle na mestno stran in proti Štefanovi ulici in povezavo s trgom pred OŠ Prežihov Voranc, za kar so bili leta 2007 že pripravljeni načrti za izvedbo in pridobljeno gradbeno dovoljenje.

Predvidene investicije in investicijsko vzdrževanje 2023—2027
(cene v EUR, bruto, ocenjene vrednosti jesen 2022)

Investicije in investicijsko vzdrževanje / Strateški načrt 2023 - 2027

Cene v EUR, bruto, ocenjena vrednost, jesen 2022

<i>Investicije, in investicijsko vzdrževanje, nakup opreme, vzdrževanje / leto</i>		2023	2024	2025	2026	2027
2023	Vhodna avla: Projekt energetske prenove Novo krilo: Projekt izboljšave izolacije in prezračevanja razstavnih prostorov	15.900				
2023	Novo krilo: obnova hidroizolacije balkonov zaradi zamakanja	19.500				
2023	Narodni dom: izolacija vhodnih vrat in zasteklitev stranskih vrat na Cankarjevi	6.400				
2023	čiščenje žlebov na vseh treh stavbah	1.500				
2023	vodni sesalnik za čiščenje in odstranjevanje vode	1.300				
2023	betonska in železna klančina zaradi nivojskega prehoda v prvi kleti	7.600				
2023	Narodni dom: elektronski potisnih vhodnih vrat	2.900				
2023	termo kamera, IR; za vzdrževanje	2.800				
2023	Vhodna avla: 4 wifi kamere za nadzor dežja in snega na stekleni strehi	1.250				
2023	dron za kontrolo stanja žlebov na nedostopnih mestih	1.540				

2023	vhod na Prešernovi in vhod na Cankarjevi: dve preprogi za preprečevanje vnosa snega, soli, blata, vode	4.700				
2023	IR paneli, za kavarno, trgovino, 10 x nakup in montaža,	10.000				
2023	polirnik za parket in za kamen	5.600				
2023	lovilniki kondenzata v drugi kleti: zamenjava dotrajanega in dva nova	4.200				
2023	sesalnik/puhalik za čiščenje listja	700				
2023	kosilnica	1.100				
2023	beljenje stare knjižnice	1.700				
2023	obnova parketa v stari knjižnici	5.900				
2023	Novo krilo: beljenje hodnika na Prežihovi	1.500				
2023	prenova vrat v galerijski etaži na prehodih med stavbami	13.200				
2023	pohodne rešetke / kanalete za odvodnjavanje v drugi kleti (garaža)	20.300				
2023	Novo krilo: prenova stranskih stopnišč (Prešernova, Prežihova) – zamenjava dotrajanega kamna in hidroizolacije	23.349				
2023	Novo krilo: prenova 4 pisarn upravnega dela (omare, pisalne mize, stoli)	18.500				
2023	video snemalnik za varnostni nadzorni sistem (faza 1)	14.300				
2023	senzorji ELSEC EL-WIFI-TH+TH s pripadajočo opremo 30 kosov in shranjevanjem podatkov v oblaku; sistem za monitoring mikroklimatskih razmer	10.500				
2023	dostavno vozilo za prevoz umetnin	36.000				
2023	ognjevarne dvokrilne arhivske omare: S2, 120N-S2; 4 omare; omare za arhiviranje dokumentov specialne zbirke na papirju	4.990				
2023	majhen in praktičen fotoaparati SONY ALPHA 7 IV z zoom objektivom SEL24105 f/4, kartico SD, torbico; za dokumentiranje v registraturi in na terenu	4.313				
2023	muzejski paspartuji in oprema za grafični depo	4.500				
2023	Depo (4), podstropni koritnik; zaščita stropnega dela zaradi klimatske instalacije pod Robbovim vodnjakom	1.830				
2023	menjava cilindričnih vložkov, vrata (upravni del)	4.000				

2024	energetska sanacija tri stavbnega kompleksa Narodni dom, Izvajanje projekta REP - razširjena energetska prenova, I. del			100.000		
2024	preproge, slavnostno stopnišče Narodni dom, rdeče			35.000		
2024	reflektorji, senzorski sistem, Ravnikarjev trakt, novi del			162.000		
2024	dvižno višinsko dvigalo			15.000		
2024	sanacija inštalacijskih vodov klimatov			20.000		
2024	generalna obnova mehanskega dela tovornega dvigala			25.000		
2024	zavesa, vestibul, dvojne, gledališke, z obtežitvijo spodaj, za boljšo akustiko			17.000		
2024	brušenje parketa, beljenje, nakup opreme, bivši depo za grafiko (št. 4)			30.000		
2024	garderobne omarice, Cankarjeva, 30 omaric			4.000		
2025	čiščenje kanalov klimatskega sistema				30.000	
2025	vetrolov, Cankarjeva, kovina in steklo, energetska optimiziranje klimatskih pogojev v vhodni avli Cankarjeva; sedanja toplotna zavesa je izjemno energetska potratna				30.000	
2025	antikorozijska sanacija celotne ograje okoli Narodne galerije				21.000	
2025	energetska sanacija tri stavbnega kompleksa Narodni dom, Izvajanje projekta REP - razširjena energetska prenova, II. del				100.000	
2025	menjava talne obloge v Vhodni avli, mezanin				92.000	
2026	energetska sanacija tri stavbnega kompleksa Narodni dom, Izvajanje projekta REP - razširjena energetska prenova, III. del					100.000
2027	Narodni dom, obnova oken, 60 oken, tesnjenje (sedanja so neustrezna, preperela in vegasta), z vidika energetske varčnosti in dolgoročne vzdržnosti					180.000
I.	<i>S K U P A J - Investicije in investicijsko vzdrževanje</i>	251.872	408.000	273.000	100.000	180.000
	nujna računalniška oprema za delovni proces, računalniki, monitorji, strežniki, licence (10.000)...	19.000	19.000	19.000	19.000	19.000

	drobni inventar: pedagoški oddelek (5.000 EUR), restavratorsko konservatorski oddelek (9.000 EUR), tehnični oddelek (8.000 EUR)	22.000	22.000	22.000	22.000	22.000
	vzdrževalna dela na strojnih napravah, servisi, investicijsko vzdrževanje (servisno vzdrževanje opreme in strojev za nemoteno delovanje in izpolnjevanje zahtev za priznanje garancije), letni in obdobjni pregledi in servisi, remont	125.000	140.000	140.000	140.000	140.000
	vzdrževanje in servisi alarmnih naprav, kamer	28.000	28.000	28.000	28.000	28.000
	vzdrževanje stavbe	20.000	25.000	25.000	25.000	25.000
II.	SKUPAJ vzdrževanje in nakup opreme	214.000	234.000	234.000	234.000	234.000
III.	S K U P A J investicije, nakup opreme in vzdrževanje	465.872	642.000	507.000	334.000	414.000

Cene so pridobljene v oktobru 2022 in glede na velika nihanja na trgu se bodo zagotovo spreminjale.

Za več kot dve leti vnaprej je težko predvideti vse potrebne investicije in investicijsko vzdrževanje.

Prioritete se bodo zaradi potreb lahko spreminjale.

Strateški načrt Narodne galerije za obdobje 2023-2027 je podlaga za izdelavo predlogov letnih programov dela, izvedbenih načrtov dela in finančnih načrtov, v katerih bodo cilji opredeljeni številčno in kakovostno. V procesu kontrole uresničevanja ciljev bomo s pomočjo različnih metod in orodij ugotavljali uspešnost delovanja zavoda in kakovost opravljenega dela ob upoštevanju omejitev, s katerimi se soočamo. Če bodo nujne prilagoditve ali omejitve strateškega načrta in uskladitve z izvedbenimi akti, bomo morali imeti ves čas jasno pred sabo zastavljene poslanstvo, prioritete, družbeno odgovornost in dobrobit vseh zaposlenih.

Naše korenine so naša krila.

Strategijo Narodne galerije za obdobje 2023-2027 je pripravila dr. Barbara Jaki, direktorica zavoda v sodelovanju z zaposlenimi.