

### 1) Poslání, vize a sdílené hodnoty

Zákon o Národní galerii její poslání vymezuje poměrně výstižně: „shromažďovati a spravovati (...) díla domácího i cizího umění, o nich vědecky bádati a činiti je přístupnými veřejnosti“. Poslední bod nechápu jen jako úkol pořádat výstavy a stálé expozice, ale zdůraznění zprostředkovatelské role galerie, výzvu k hledání cest, jak umění prezentovat jako svébytnou formu vztahování se člověka ke světu, k vlastní identitě i minulosti. Vymezovat pak zaměření NG časově, považuji za bezpředmětné. Veškeré umění je v tomto smyslu současné a naopak i současné umění v užším slova smyslu může být relevantním nástrojem, jak lépe zprostředkovat významy starých mistrů či umění mimoevropských kultur.

V naplňování těchto rolí se NG musí opírat zejména o tři body: vlastní výzkum, péči o publikum a spolupráci. Ambicí NG má být, aby každý projekt stál na kladení si nových a aktuálních otázek. A i v případě převzatých projektů se snažit přinejmenším o jejich zasazení do domácích souvislostí. NG má oslovovat všechny druhy publika, napříč věkovými i sociálními kategoriemi. Ne každý projekt má být pro každého, ale každé jednotlivé skupině se má galerie snažit něco nabízet. Nejde jen o výstavy a publikace, ale i o širokou škálu doprovodných programů. Patří sem ale i důraz na vybavenost expozic či chování pokladních a kustodů. Spolupráce je klíčovým tématem jak směrem dovnitř, tak navenek. Je třeba, aby všechny sbírky pracovaly ve prospěch celku, místo aby bojovaly za vlastní partikulární zájmy. Směrem navenek pak jde o hledání partnerů pro dílčí projekty, přičemž zdaleka nemusí jít jen o galerijní či muzejní instituce.

Nezastupitelnou roli NG hraje v případě prezentace domácího umění směrem do zahraničí. Projekty, které jsou důležité z hlediska domácí veřejnosti, nebudou vždy rezonovat ve světě, snahou galerie ale musí být přicházet i s takovými tématy, jež jsou relevantní a atraktivní i v mezinárodním kontextu. Zásadním nástrojem na tomto poli jsou česko-slovenské účasti na bienále v Benátkách. Je třeba nejen realizovat rekonstrukci pavilonu v Giardini, ale také vytvořit nový systém výběru, přípravy a financování tamních výstavních projektů.

### 2) Strategické cíle

#### a) Strategie odborných činností

Za klíčový krok považuji plánování programu v horizontu několika let a koordinaci činností napříč všemi sbírkami. Jako funkční model se jeví rozlišení výstav do tří až čtyř kategorií podle jejich produkční náročnosti, rozsahu i diváckého zacílení. To usnadní jasnější strukturování rozpočtu i plánování programu z hlediska zachování tematické pestrosti a snahy oslovovat různé typy publika. Výstava či kniha nemusí být nutně hlavním výstupem odborných činností, mnohem větší důraz než dosud je třeba klást také na přípravu digitálního obsahu. Obecně je podle mě lepší dělat méně výstav na špičkové úrovni, než dělat velký počet výstav, které však nemají adekvátní odbornou úroveň, či se jim nedostane náležitě produkční a marketingové podpory.

Z obsahového hlediska má galerie dlouhodobě největší dluh na poli zpracování a prezentace poválečného umění. Za klíčový úkol považuji přípravu nové střednědobé expozice poválečného umění pro Veletržní palác a kritických retrospektiv významných osobností umění 60.–80. let. Vstupujeme do dekády, kdy si budeme připomínat stá výročí narození mnoha umělců generace 60. let. Zvláštní pozornost si zaslouží řada mimořádných žen-umělkyně této generace, například sté výročí narození Běly Kolářové v roce 2023 je příležitostí pro projekt, který by mohl být atraktivní i pro zahraniční partnery. Konkrétní podoba programu musí vzejít z dialogu s řediteli jednotlivých sbírek, tak aby nedocházelo k dlouhodobému ignorování některých segmentů a aby byla maximálně využita odbornost kmenových zaměstnanců galerie.

### **b) Investiční strategie**

Nejaktuálnějšími investičními úkoly jsou rekonstrukce pavilonu v Benátkách, výstavba nového depozitáře v Jinonicích a příprava rekonstrukce Veletržního paláce. V neuspokojivém stavu je rovněž Šternberský palác. Důležitou investiční oblastí jsou i sbírky, přičemž galerie by se měla zaměřit nejen na zacelování historických mezer, ale i systematické rozšiřování sbírky současného umění. Ostatně NG je nástupnickou organizací Moderní galerie, jež byla založena s posláním „nakupovati a objednávat díla současných umělců“. Zvýšená akviziční činnost NG by znamenala cennou strukturální i sociální podporu výtvarné scény v situaci, kdy lze očekávat výrazný propad trhu s uměním.

### **c) Finanční strategie**

Pokud dojde k přijetí zákona o veřejnoprávních institucích v kultuře (v programovém prohlášení jej měly současná i minulá vláda), měla by NG získat větší flexibilitu samostatně podnikat, což se odrazí na posílení příjmů z vedlejších činností. Např. merchandising a provoz galerijních obchodů, které jsou pro světová muzea důležitým zdrojem příjmů, v našem prostředí tuto roli zatím příliš neplní. Ne plně využitý potenciál představují krátkodobé pronájmy a sponzoring. S ohledem na daňovou legislativu a stávající ekonomickou situaci nicméně nelze očekávat dramatický nárůst v příjmech od sponzorů. Důležitým příspěvkem do rozpočtu galerie mohou být také granty aplikovaného výzkumu, i zde by galerie měla být aktivnější. Příjmy ze vstupného úzce souvisí s atraktivitou výstav, komerční hledisko ale nemůže být při přípravě programu tím jediným. Obecně lze konstatovat, že procento vlastních příjmů NG je již dnes poměrně vysoké (jde o zhruba pětinu celkového rozpočtu).

### **d) Personální strategie**

Současná organizační struktura galerie se při pohledu zvenčí jeví jako logická a funkční. Obecně považují za důležité, aby galerie měla silnou produkci a veškeré programové výstupy galerie měly náležitou podporu. Odmítám však představu, že kurátor „si udělá výstavu“ a tu následně někdo další propaguje či k ní připravuje doprovodné programy. Musí jít o týmovou práci. Rád bych zavedl program odborných stáží pro vysokoškolské studenty, kteří by pracovníkům galerie na různých úrovních byli nápomocni v roli asistentů.

### **e) Obchodní a marketingová strategie**

Galerie musí být schopna lépe identifikovat specifická publika, kterým jsou jednotlivé programy určeny a podle toho volit adekvátní formu marketingové komunikace. Plánování programu v delším časovém horizontu zlepšit výchozí pozici pro jednání se sponzory a mecenáši. Důležitými marketingovými nástroji na tomto poli jsou nejrůznější VIP akce i programy Klub přátel a Klub patronů. V případě sponzoringu je nutné dbát na to, aby nedocházelo ke střetu zájmů a poškození značky NG. Nové logo galerie považují za funkční, důležitější než konkrétní vizuál je dlouhodobost a systematickosti komunikační strategie.

## **3) Zhodnocení aktuálního stavu organizace**

Národní galerie se za poslední rok dva může pochlubit řadou výstupů, které jsou plně na úrovni moderního evropského muzea umění. Zejména to platí pro výstavy Františka Kupky a Václava Hollara, pro svou koncepční odvážnost si zaslouží ocenění rovněž nové expozice umění 19. a první poloviny 20. století i Starých mistrů. Problémem galerie není, že by nebyla schopna výkonů na vysoké úrovni, ale že program mnohdy působí nahodile a že profilové úkoly jsou svěřovány externistům. Chybí větší spolupráce napříč sbírkami a schopnost pojmenovat, co jsou pro galerii prioritní témata. Jiřímu Fajtovi se podařilo změnit obraz Národní galerie jako zakletého zámku a přilákat veřejnost na velké výstavy atraktivních jmen. Na tomto základě je možné stavět, je však třeba věnovat více pozornosti vlastnímu výzkumu a koordinaci aktivit galerie napříč všemi sbírkami a odbory.

### **4) Identifikace rizik a návrh jejich řešení**

Bezprostředním rizikem je pro NG opakované uzavření výstav a expozic kvůli šíření koronaviru či povinnost regulovat počty návštěvníků. Galerie potřebuje zavést systém časových vstupenek, který bude možné operativně spouštět a vypínat. Pro případ úplného uzavření je potřeba posílit produkci výstupů pro digitální média. Spíš než virtuální prohlídky a videozáznamy komentovaných prohlídek to znamená tvorbu obsahu, který zohledňuje specifickou digitálních médií. Nejvážnějším rizikem jsou s ohledem na ekonomickou situaci země škrty ve státním rozpočtu a propad ve vlastních příjmech galerie. Omezování vlastního programu je v takové situaci legitimní strategií, avšak jen do určité míry. NG nemůže zcela rezignovat na výstavy a prezentovat se pouze stálými expozicemi.

### **5) Dlouhodobé cíle**

NG by měla plnit roli moderní muzejní instituce, která dokáže realizovat původní výzkumné a výstavní projekty, které rezonují nejen v domácím prostředí, ale i v širším středoevropském kontextu. V provozní rovině bude zásadním úkolem rekonstrukce Veletržního paláce, příprava nových expozic a především nového rámce fungování celé galerie. Zrekonstruovaný Veletržní palác má potenciál plnit roli hlavní muzejní budovy, což nastoluje otázku nového uspořádání sbírkových expozic a opuštění některých ze stávajících pražských paláců.

V Praze 15. 6. 2020

Jan Skřivánek