

## **Ke koncepci Národní galerie v Praze, nazvané *Národní galerie jako muzeum umění a služba veřejnosti***

Vzhledem k tomu, že zadání výběrového řízení neumožňovalo zvolit smysluplnou strukturu projektu a vyzdvihnout jeho priority, doplňuji na okraj dokumentu *Národní galerie jako muzeum umění a služba veřejnosti*, který přikládám v podobě, v níž byl předložen do výběrového řízení, několik poznámek. Vycházím v nich z toho, co jsem řekl před výběrovou komisí dne 3. srpna 2020:

1) Národní galerie v Praze má pro daný účel nevhodnou formu státní příspěvkové organizace. V praxi to znamená, že nemá a podle současné právní úpravy ani nemůže mít garantovanou personální a ekonomickou stabilitu, neboť jejího generálního ředitele může ministr kultury jmenovat a odvolat zcela dle svého uvážení a výše státního příspěvku na její provoz není meziročně nijak garantovaná. Žádná veřejná garance ze strany ministra kultury pak nemůže překročit časový rámeček jeho mandátu. Proto je nutné směřovat ke změně této organizace na veřejnoprávní instituci s plnohodnotnou správní radou a s ředitelem voleným na stanovené funkční období. Ideální prostor k této změně poskytuje novelizace zákona č. 148/1949 Sb., o Národní galerii v Praze, respektive jeho náhrada zákonem, odpovídajícím potřebám a struktuře současného právního řádu České republiky.

2) Dislokace expozic Národní galerie v Praze je výsledkem historického vývoje. Současná situace, kdy Národní galerie v Praze spravuje čtyři historické paláce, z toho tři na Hradčanském náměstí, jeden středověký klášter a k tomu expoziční budovu, postavenou koncem 20. let minulého století pro průmyslové výstavy a vzorkové veletrhy, je dlouhodobě neudržitelná. Strategie obsazování historicky cenných budov a jejich využívání k expozičním účelům Národní galerie v Praze, kterou zahájil její tehdejší ředitel Jiří Kotalík, byla v 70. a 80. letech minulého století z hlediska ochrany národního kulturního dědictví prozíravá a v dané době představovala nejlepší možné řešení. Po roce 1990 však v nových společenských, právních a ekonomických podmínkách ztratila své opodstatnění. Setrvačnost této strategie po další tři desetiletí způsobila, že v roce 2020 disponuje Národní galerie v Praze šesti budovami s expozičními prostory, vyhovujícími standardům 80. let minulého století, nikoliv požadavkům 20. let 21. století. Výsledkem jsou neúměrně vysoké provozní náklady, jdoucí na úkor dalších potřebných výdajů včetně mzdových prostředků. Základem dlouhodobé koncepce Národní galerie v Praze proto musí být zpracování dlouhodobého generelu redislokace, jehož základem bude nová expoziční budova. Tento generel, který bude stanovovat výhled na pět až deset let, by měl být založen na většinovém odborném konsensu. Jeho realizace by měla být podmíněna zachováním maximálního dosažitelného rozsahu veřejné služby Národní galerie v Praze po celou dobu jeho naplňování. Dokument by měl být přijat usnesením vlády České republiky, aby managementu Národní galerie v Praze poskytoval vysokou míru právní jistoty.

3) Národní galerie v Praze by se měla soustředit na to, aby formou dlouhodobých expozic neustále zpřístupňovala veřejnosti autentická díla, dokládající v logicky strukturovaném a chronologicky řazeném výběru vývoj umění na území dnešní České republiky v evropském kontextu od 13. do počátku 21. století. Mimo to však Národní galerie v Praze musí stejně kvalitní obraz vývoje umění na území dnešní České republiky poskytovat také na online platformách, a to na technologické úrovni odpovídající současným požadavkům. Důležitou součástí této služby se musí stát online katalog sbírky Národní galerie v Praze na kvalitativně nové úrovni, publikovaný paralelně v češtině i v angličtině a koncipovaný tak, aby vytvářel dobré podmínky pro spolupráci s českými i zahraničními muzei umění na významných výstavních projektech.

Podle mého mínění pouze při splnění těchto podmínek může Národní galerie v Praze v dlouhodobé perspektivě poutat větší pozornost veřejnosti svými výstavními a publikačními projekty než svými skandály.

# Národní galerie jako muzeum umění a služba veřejnosti

Projekt pro výběrové řízení na generálního ředitele Národní galerie v Praze, červen 2020

## 1) Poslání, vize a sdílené hodnoty

Národní galerie v Praze (dále NG) je nejvýznamnějším muzeem umění v České republice s obsáhlými sbírkami, v případě umění české provenience nenahraditelnými. Zřizovací zákon z roku 1949 ji definuje jako státní ústav, jehož úkolem „*odborně shromažďovati a spravovati malířská, sochařská a grafická díla domácího i cizího umění, o nich vědecky bádati a činiti je přístupnými veřejnosti*“. Toto poslání rozšiřuje Statut NG z 21. dubna 2020.

V podmínkách třetího desetiletí 21. století se NG musí stát otevřeným *kritickým muzeem*, které bude adekvátně reagovat na podněty vycházející ze současného veřejného diskursu. NG nesmí zůstat zkostnatělou institucí kodifikující ustálený obraz minulosti. Nesmí se vyhýbat otázkám přehodnocování kulturního dědictví, s nimiž se nyní setkáváme v celosvětovém měřítku. Je to o to důležitější, že NG představuje jeden z atributů moderní české státnosti a institucí, podílející se na utváření národní kulturní identity.<sup>1</sup>

Povinností NG je nabízet strukturovaný obraz vývoje výtvarných umění na území České republiky od středověku k dnešku. Její expozice musejí vycházet z výsledků vědeckého bádání, k jehož rozvoji musí NG sama přispívat. Schopnost adekvátním způsobem reagovat na podněty vycházející ze soudobých společenských potřeb vyžaduje hlubokou změnu mentality, k níž NG musí trvale směřovat. Výstavní plán NG musí být zpracován s výhledem na čtyři roky a pro nejbližší dva roky upřesněn natolik, aby se měnil pouze v důsledku zásahu vyšší moci. Na schopnosti stanovit a dodržovat výstavní plán závisí její kredibilita u partnerů a sponzorů.

NG vyžaduje transformaci do podoby veřejnoprávní instituce, spravující nezcizitelný majetek státu, sbírku a budovy. Příprava nezbytných legislativních změn potrvá nejméně tři až čtyři roky a jejich implementace další dva až tři roky. Před přijetím právního rámce kodifikujícího tuto změnu musí být přijat generel NG, určující její investiční strategii. Tento generel musí být založen na většinovém odborném konsensu a schválen usnesením vlády. NG musí v průběhu všech změn poskytovat službu veřejnosti v intencích zákona.

## 2) Strategické cíle

- > Dosažení většinového veřejného konsensu o účelu NG a o jejím dalším směřování.
- > Dosažení garantované výše státního příspěvku na tři roky dopředu.
- > Obnovení standardní přípravy výstavních plánů s několikaletým výhledem.
- > Přijetí generelu, který bude základem dlouhodobě udržitelné dislokace NG.
- > Příprava dlouhodobě udržitelného právního rámce její další existence.

---

<sup>1</sup>Slovo „národní“ v tomto smyslu označovalo již v 19. století v úvahách členů Společnosti vlasteneckých přátel umění občany žijící na území státu, nikoliv národnost definovanou jazykově.

## **a) Strategie odborných činností**

Základní povinností NG je zpřístupňovat veřejnosti formou průběžně modernizovaných expozic, jejichž reálná životnost je 5 až 10 let, systematicky koncipovaný přehled dějin umění v Čechách od středověku do současnosti. Jádrem sbírek NG je k tomuto účelu shromážděno od počátku 19. století. Akviziční strategie NG musí tuto linii sledovat i nadále s ohledem na vysokou kvalitu nakupovaných uměleckých děl. Podle možností, které jsou z encyklopedického hlediska podstatně limitovanější, je NG doplňuje expozicemi evropského a mimoevropského umění.

Těžiště odborné činnosti NG spočívá v realizaci krátkodobých výstav, které dobou trvání zpravidla nepřekračující čtyři měsíce. Tyto výstavy, koncipované s autorským a badatelským záměrem, musí být provázeny vědeckými katalogy, splňujícími nároky recenzovaných publikací. Cílem NG bude, aby minimálně dvě z nich každoročně poutaly statisticky významnou pozornost veřejnosti. Optimální je realizace mezinárodních projektů s využitím exponátů partnerských zahraničních i domácích institucí.

Publikační činnost NG zajišťuje prostřednictvím katalogů, výjimečně i dalších odborných knih, a vlastního recenzovaného periodika. Perspektiva ediční činnosti do budoucna spočívá v online dostupných publikacích, zejména těch, které NG vydává v angličtině a dalších světových jazycích. Právě vydavatelství online publikací (nebo PDF variant standardních publikací) bude prostředkem dalšího rozvoje mezinárodní spolupráce NG.

## **b) Investiční strategie**

NG užívá šest historických budov, které získala během uplynulých sedmdesáti let. Pouze dvě z nich mohou po modernizaci úspěšně sloužit NG i v budoucnu: palác Kinských na Staroměstském náměstí a klášter sv. Anežky České na Starém Městě pražském. Obě budovy se nacházejí v ideálních lokalitách a po modernizaci budou provozně vyhovovat současným i budoucím nárokům galerijního provozu. Problémem NG je, že 135 let nebyla pro její účely v Praze postavena nová budova.

Paláce na Hradčanském náměstí (Šternberský, Schwarzenberský a Salmovský) a Veletržní palác v Holešovicích jsou podle dnešních měřítek pro NG nevhodné. Nevyhovují současným kritériím a jsou obtížně dostupné pomocí veřejné dopravy. NG proto musí urychleně vybudovat moderní depozitář odpovídající kapacity, který umožní postupné opouštění těchto budov. Během jejich náhrady bude NG systematictější než dosud využívat Valdštejnskou jízďárnu, kterou si najímá od Senátu.

Prioritou investiční strategie NG bude výstavba nové hlavní budovy. Tato budova musí být situována v lokalitě dobře dostupné veřejnou dopravou (metrem), musí odpovídat současným technickým a energetickým standardům a musí poskytovat rozsáhlejší výstavní prostory než Veletržní palác. Generel NG musí být založen na propojení historických budov NG, nové budovy NG a centrálního depozitáře do funkčního celku.

### c) Finanční strategie

V roce 2018 činily celkové náklady NG cca 442 mil. Kč, z čehož cca 88 mil. Kč představovaly mzdové náklady (s dalšími osobními náklady cca 110 mil. Kč). Veřejně dostupné údaje neumožňují důkladnou analýzu vývoje struktury nákladů NG, která je rozhodující pro stanovení finanční strategie. Výnosy NG jsou dosud tvořeny státním příspěvkem, který pokrývá cca 2/3 celkových nákladů (v roce 2020 to bude podstatně více), a výnosy z vlastní činnosti, v jejichž tvořily statisticky významnou část příjmů pouze výnosy ze vstupného a z nájmu, které pokrývaly cca 1/3 nákladů.

V nejbližších dvou až třech letech, nelze předpokládat návrat výnosů z činnosti NG na úroveň posledních pěti let. Základním pilířem financování NG zůstane státní příspěvek, jehož výše bude minimálně v tříletém výhledu garantovaná. NG musí jít cestou úspory provozních nákladů, zvyšováním podílu mzdových nákladů na celkovém rozpočtu a intenzivního hledání nových zdrojů příjmů. Pro zajištění odborné činnosti se NG musí vrátit k úsilí zajistit podstatně významnější podíl prostředků z výsledků vědy a výzkumu, jejichž rozsah v posledních letech dramaticky poklesl. Zvláštní kapitolu finanční strategie bude představovat finanční zajištění jednoho až dvou významných výstavních projektů ročně.

### d) Personální strategie

V současnosti má NG přibližně 220 zaměstnanců, jejichž věková a vzdělanostní struktura víceméně odpovídá potřebám organizace. Je nezbytné obnovit a rozšířit výkon odborných činností při přípravě stálých expozic a krátkodobých výstav, ale také při poskytování služeb online. To znamená posílit personální obsazení pozic kurátorů sbírek a edukátorů a kompenzovat tento nárůst úsporami v oblasti zbytného sektoru komunikace a marketingu. Důležité bude zpřísnění kvalifikačních kritérií (u kurátorů sbírek dosažení Ph.D.). Smyslem bude nastavit prostředí v NG pro kariérní růst zejména odborných zaměstnanců tak, aby se NG opět stala prestižním zaměstnavatelem.

### e) Obchodní a marketingová strategie

Obchodní a marketingová strategie musí vycházet z propagace značky (Národní galerie v Praze), stálých expozic a výstavního plánu. Musí se opírat ve větší míře o aktivitu ve virtuálním prostoru, o spontánní aktivity návštěvníků a příznivců a budování jejich „kmene“. Naopak placená inzerce přichází v úvahu jen ve zcela mimořádných případech.

## 3) Zhodnocení aktuálního stavu organizace

V letech 2015 až 2020 došlo k podstatnému oslabení stálých expozic. V současnosti představuje jedinou plnohodnotnou stálou expozici *Středověké umění v Čechách a střední Evropa 1200–1550*. Systematická expozice umění 19. století v Čechách chybí téměř zcela, umění 20. století je prezentováno zdařilými výstavami, které však v úplnosti roli stálých expozic plnit nemohou. Umění renesance a baroku v Čechách je zakomponováno do expozice *Starí mistři*, která se dočkala v podstatě jednomyslného odborného odsudku.

V současnosti má NG bizarní organizační strukturu. Na 220 zaměstnanců připadá 13 ředitelů a jedna kancléřka. Řešením je systém tří ředitelů sekcí (Sekce sbírek, Sekce odborných činností a Ekonomicko-provozní sekce) a útvarů (kancelář, právní odbor, bezpečnost, PR a marketing) přímo řízených generálním ředitelem. V rámci sekce sbírek, kde v souladu s běžnou světovou praxí bude titul ředitelů nahrazen titulem šéfkurátorů, bude ustavena Programová rada NG, které bude předsedat ředitel sekce a jejímiž členy-virilisty budou jednotliví šéfkurátoři. Tato rada bude generálnímu řediteli navrhovat výstavní plán. Podstatné zjednodušení organizačního schématu povede k finančním úsporám.

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

Vedle rizik plynoucích z vyšší moci (epidemie apod.) je nejvýznamnějším rizikem současná právní forma instituce, která NG nezajišťuje personální a ekonomickou stabilitu. Prvním řešením je veřejný příslib stabilního státního příspěvku na tři roky dopředu, aby bylo možno odpovědně sestavovat a dodržovat výstavní plán, dlouhodobým řešením změna právní formy organizace.

#### **5) Dlouhodobé cíle**

Dlouhodobým cílem je NG jako respektovaná instituce veřejné služby, spolupracující s zahraničními a českými muzei umění, s vysokými a středními školami v České republice i v zahraničí, plnící své poslání na úrovni společenských požadavků doby. Výstavní praxe NG musí plně odpovídat soudobým mezinárodním standardům. NG nesmí být institucí založenou na principu *one-man show*, ale tvůrčím prostředím, v němž budou vyrůstat další generace špičkových kurátorů a muzejních pracovníků. NG musí být viditelně přítomna ve fyzickém i virtuálním prostoru a zapojena do systému českého muzejnictví jako jeho podstatná a neoddělitelná součást. NG musí představovat etalon kvality muzejní práce a vzor pro všechna ostatní muzea umění v České republice.

V Praze 16. června 2020

Nikolaj Savický