

Koncepce Národní galerie v Praze pro střední horizont (6 let)

Shrnutí:

- Konsolidace sbírek a budov – ***uchopitelná a pochopitelná organizace***
- Soustředění se na vlastní obsah – ***předmětem dlouhodobé strategie a tváří NG jsou spravované sbírky***
- Udržitelnost a kontinuita pomocí posílení odborných dovedností, schopností a návyků uvnitř organizace – ***maximalizace vlastního lidského potenciálu***
- Doplnění prezentace a dramaturgie obsahu o digitální formu – ***digitální transformace, demokratizace obsahu: „máme otevřeno online“***
- Online monitoring a evidence vstupů do stálých expozic – ***bezpečnost návštěvníků, vyhodnocování zásahu cílené dramaturgie a marketingu sbírek, podpora zabezpečení exponátů***
- Reálné řízení ekonomiky organizace s pomocí nákladové analytiky – ***rozvoj organizace odvodit od pochopení transparentní nákladové struktury: „manažerské účty“ a „uzavřené rozpočty projektů“***
- Odpovědná správa svěřených prostředků a majetku – ***eliminace střetu zájmů ve všech profesích organizace***

Úvod:

Nacházíme se v bezprecedentním čase COVID krize. Bezpečnost návštěvníků veřejných prostor nás staví před novou situací ve smyslu dalšího fungování a provozuschopnosti Národní galerie. Reálně je nutno počítat se sníženou návštěvností, jako následkem nedůvěry veřejnosti ve veřejný prostor. Bude třeba se vyrovnat se zvýšenými provozními náklady a nižšími vlastními výnosy (světové galerie předpokládají, že jejich výnosy klesnou až o 70%). Dlouhodobě budované profesionální vztahy s ostatními institucemi související především s vědeckým výzkumem a zápůjčkami děl budou procházet revizí možných nových rizik a celkovou proveditelností původních plánů. Muzea v tuto chvíli odkládají současné projekty na neurčito a netuší v jaké míře otevrou své expozice (předpokládají kapacitní omezení na 1/3 původní návštěvnosti). Tato krize na druhou stranu přináší i náměty k zamyšlení, jak dělat věci jinak, jak zajistit udržitelnost fungování a kontinuitu veřejných muzejních institucí.

Posláním Národní galerie je ochraňovat, uchovávat a prezentovat státní sbírku umění a podporovat veřejnost ve vnímání a oceňování svěřených uměleckých děl a umění vůbec. Neustále pracovat se svým sbírkovým obsahem, zkoumat a revidovat svěřené sbírky a jejich význam. Vykládat, upozorňovat na složitost a vyvolávat zájem veřejnosti o krásu a ponaučení z uměleckých děl.

Vizí Národní galerie je stát se stabilním správcem uměleckých sbírek, které jsou zodpovědně vědecky vyhledávané a zdokumentované, způsobilé pro fyzickou a digitální prezentaci a vnímání veřejností. Sbírkou jsou středobodem Národní galerie. Kurátoři a lektori vytvářejí předpoklady pro individuální zkušenost návštěvníků z vnímání umění.

Sdílené hodnoty

- Ochrana a zachování sbírek a jednotlivých děl
- Odborný a odpovědný přístup k nakládání se sbírkovým obsahem
- Vědecký přístup k bádání a interpretaci obsahu uměleckých děl
- Prezentace děl v kontextu individuálních sbírek, estetiky a kvality děl a v souvislosti s vývojem historie umění
- Využívání kmenových odborných pracovníků k zachování paměti, postupů a řešení fungování organizace, správy a prezentace svěřeného obsahu – kontinuita organizace a sbírek (návrat ke sbírkám a interním odborným dovednostem)
- Demokratizace obsahu a předávání znalostí, dovedností, schopností odborných pracovníků – vytvořit a publikovat soupisové katalogy sbírek (online přístupné)

- Odpovědnost k svěřeným prostředkům nejenom sbírkové povahy a historickým budovám ve správě, ale také k efektivnímu nakládání s finančními výnosy a náklady spojenými s fungováním organizace, aby nedocházelo k zpronevěře svěřených prostředků či jejich plýtvání
- Dodržování etického kodexu ICOM, dbát na reputaci a chránit dobré jméno organizace, vyvarovat se střetu zájmu s trhem umění při interpretaci a kurátorském hodnocení jednotlivých děl.

Strategické cíle

a) Strategie odborných činností,

Konsolidace a návrat k vlastnímu obsahu muzejní instituce, vytvoření udržitelné formy stabilní organizace, opuštění od bezbřehého rozsahu aktivit, zvláště pak rozsáhlého převzatého výstavního programu komerčního charakteru.

1. Jasně definovatelná organizace – **sbírky/expozice a budovy**

Tváří NG jsou sbírky, které vytvářejí značku organizace. Sbírkou je nutno ukotvit ve stabilním prostoru. Ve střednědobém výhledu se zaměřit na post-restituční konsolidaci Sbírkového starého umění (SSU) v prostoru Hradčanského náměstí. Po ochuzení sbírkového obsahu SSU tak zvážit případné spojení kontextu expozic a dramaturgie starého umění NG, a doplnit o virtuální a návštěvnické programy, s lokačně blízkou Obrazárnou Pražského hradu (nově vybudovanou v roce 1964).

2. Soustředění se na stálé expozice a zdokumentované sbírky – **soupisové katalogy a online databáze**

V rámci zkonsolidovaných stálých expozic je důležité dokončit zdokumentování sbírek a doplnit chybějící soupisové katalogy (především Sbírkového umění 19. století a klasické moderny, Sbírkového moderního a současného umění).

3. Odborný přístup ke kurátorskému zpracování obsahu a lektorským prezentacím – **vlastní odbornost organizace**

Využít odborných pracovníků sbírek a vymezit kompetence edukačního oddělení pro zpracování lektorských programů.

4. Zpracování digitálního obsahu sbírek a expozic pro online prohlídky – **digitálně zpracovaný obsah**

Zpracovaný kurátorský obsah sbírek převést do digitální formy a doplnit o lektorské prezentace pro zajištění komentovaných online prohlídek expozic a vybraných děl z depozitářů.

5. Výstavní program pro doplnění dramaturgie stálých expozic a prezentaci kurátorského výzkumu – **podpora návštěvnického impaktu**

Výstavní program bude poplatný očekávanému a pravidelně revidovanému návštěvnickému impaktu. Výstavní program se soustředí do prostor Veletržního paláce (Moderní a současné umění). Výstavy komorního charakteru prezentující výzkumné výsledky budou doplňovat ostatní stálé expozice. Pro mezinárodní a grantové projekty bude snaha využívat jak Valdštejnské jízdárny ve spolupráci se Senátem, tak Jízdárny Pražského hradu ve spolupráci s Kanceláří prezidenta republiky. Teprve další období ukáže, jak se budou v četnosti, rozsahu a čase, vyvíjet nejenom velké mezinárodní výstavy, ale obecně mezinárodní zápůjčky jednotlivých děl a vybraných konvolutů. Je zřejmé, že produkce v minulosti realizovaných velkých výstav projde revizí ve smyslu proveditelnosti takových projektů.

b) Investiční strategie: konsolidace stálých expozic a digitalizace sbírek

Konsolidační cíl je zaměřen na stálé expozice. Při šesti-letém mandátu je proveditelné se soustředit především na jednu **lokalitu - Hradčanské náměstí**, tj. na provedení rekonstrukce Šternberského paláce a zkonsolidování SSU, včetně vhodného umístění Sbírkového umění Asie a Afriky v prostorách **rekonstruovaného Šternberského paláce, Salmovského paláce a Schwarzenberského paláce** (při odpovídajícím doplnění barokních, rokokových a klasicistně-romantických expozic). Pro konsolidaci SSU prověřit a zvážit možnost opuštění areálu Kláštera sv. Anežky České, kde stálá expozice nejenom vyžaduje nutnost zápůjček od partnerských, církevních institucí a soukromníků (nahrazující ztráty způsobené restitucemi), ale také přípravu rekonstrukce (technický stav poplatný rekonstrukci provedené v 70. letech 20. století). V minulosti vyzval věcně příslušný ministerský Odbor ochrany movitého

kulturního dědictví, muzeí a galerií (OMG) NG, aby nadále nevyužívala areál kláštera pro umístění sbírkových souborů. Provéřit tak možnost předání areálu zpět Magistrátu (užíván na základě Smlouvy o nájmu do roku 2049 uzavřené mezi NG a Hl. městem Praha) s cílem vybudovat s obsahovým a metodickým přispěním NG komplexní středověkou expozici ve spolupráci s Muzeem HLMP, které by převzalo středověký areál do správy a umístilo zde své rozsáhlé středověké sbírky.

Sbírku umění 19 století a klasické moderny prezentovat v rozsahu klasicistně-romantické tvorby v Salmovském paláci. Francouzské a španělské umění počátku 20. století s výběrem české klasické moderny umístit do stále expozice v paláci Kinských.

Sbírku moderního a současného umění ponechat ve Veletržním paláci.

Pro zajištění kontinuity široké prezentace obsahu se jeví jako zásadní investice do **digitalizace sbírek a jejich prezentace**. Po provedení analýzy stavu IT podpory, zpracovat investiční záměr v této oblasti. Online prohlídky sbírek a stálých expozic s tematickou dramaturgií jsou nejenom značkou moderního muzea umění, ale také alternativou na případná omezení veřejnosti ve fyzické návštěvnosti a pohybu ve veřejném prostoru. Investicí související s rozsáhlou a integrovanou podporou IT bude i online evidence vstupů a pohybu v prostoru stálých expozic. Realizace umožní nejenom monitorovat prostor z bezpečnostních důvodů, ale také vyhodnocovat dopady marketingových kampaní spojených s prezentací obsahu a celkové dramaturgie NG.

c) **Finanční strategie**

Vzhledem nepředvídatelnému budoucímu prostředí a tím i návštěvnickému dopadu v následujících letech bude Národní galerie spoléhat především na státní příspěvek. Státní příspěvek na provoz na úrovni cca 300 mil Kč ročně by měl odpovídat udržitelnosti uvažovaného rozsahu aktivit organizace (viz Statut NG). Vlastní příjmy (vnitřně generované výnosy) budou závislé na návštěvnickém impaktu, a to jak ve smyslu realizovaného vstupného, inkasovaných pronájmů, příjmů z prodeje vlastních produktů, apod včetně sponzorských darů. Finanční strategie bude revidována a upravována podle budoucích dopadů návštěvnosti. V době, kdy udržitelnost, transparentnost, sociální dopad aktivit a odpovědnost jsou prvořadě při financování státních příspěvkových organizací, je důležité se ptát proč, jak a na co potřebujeme zdroje, jak efektivně je využijeme a jaký užitek přinesou.

V následujících letech tak nebude z důvodu nepředvídatelného dalšího vývoje možné řídit NG přes výnosy. **Řízení nákladů** bude prioritou finanční strategie, která bude odpovídat procesu konsolidace organizace. Nejvýznamnější nákladová položka Ostatní služby, představující 36% nákladů (cca 160 mil Kč, viz výroční zpráva 2018), zajišťuje dramaturgii a rozsah udržitelnosti provozu NG. Až analytická revize nákladů v kategorii Ostatní služby umožní určit jaký rozsah aktivit a v jaké struktuře může být zachován či dále rozvíjen. Vedle účetní evidence je nutno zavést „manažerské účty“ pro řízení a kontrolu jednotlivých sbírek a vydefinovaných odborů (viz organigram NG). V návaznosti na konsolidaci aktivit a rozsahu organizace ve smyslu aktivního spravování vlastního obsahu (sbírek), budou tak provozní náklady pod vnitřní kontrolou organizace. „Reálně vydrojované a uzavřené rozpočty projektů“ zajistí, aby NG nebyla rukojmí třetích stran a dodavatelů, jak tomu bylo v minulosti, kdy dramaturgie NG a tím naplňování nákladů bylo „outsourcováno“ mimo kontrolu organizace.

d) **Personální strategie,**

Obrácení se dovnitř organizace ve smyslu maximálního využívání vlastních kmenových zaměstnanců a udržování schopností, dovedností a návyků nejenom v odborných činnostech, podpoří vlastní aktivity organizace a umožní efektivně řídit její lidský potenciál. Odborní pracovníci, kurátoři a lektori, se budou především věnovat vlastním spravovaným sbírkám, jejich výzkumu, popisu, zdokumentování a prezentaci. Výsledky bádání budou převádět do digitální formy a zajišťovat nejširší dostupnost obsahu instituce pro veřejnost a odborné studium.

Personalistika se dále zaměří na vytvoření interního zázemí vlastní podpory zpracování digitálního obsahu a jemu odpovídající dramaturgie a marketing. Marketing a komunikace budou organizovány v maticové struktuře pro propojení lokalit, sbírek, stálých expozic, produkce výstav a obchodních aktivit.

e) **Obchodní a marketingová strategie.**

Obchodní model Národní galerie je definován rozdělením sbírek (viz Statut) a roztržštěnou lokací spravovaných budov se stálými expozicemi. Decentralizované fungování expozičního prostoru NG, v minulosti vnímáno jako příliš nákladné, se za současné situace COVID krize může jevit jako příležitost. Při odpovídající dramaturgii rozdělení stálých expozic (viz Investiční strategie), za pomoci marketingu a zapojení webové aplikace sdílení expozičního obsahu a online monitoringu, včetně cenové politiky a online evidence vstupného, lze usměrňovat návštěvnický pohyb v lokalitách podle cílových skupin za pomoci sběru dat. Ustálení obsahu v definovaných lokalitách stálých expozic, sběr a hodnocení dat podpoří cílené komunikační a marketingové aktivity. Marketing a asociace se sbírkovým obsahem v rámci procesu konsolidace bude vytvářet předpoklady pro zviditelnění lokací stálých expozic a ztotožnění budov s obsahem.

Pozice sbírek bude primárně definována digitálním zpracováním jejich obsahu pro relevantní distribuční a komunikační kanály.

Zhodnocení aktuálního stavu organizace – SWOT analýza

Silné stránky

- Přetrvávající dovednosti, znalosti a návyky u kmenových odborných pracovníků
- Schopnost dodržovat muzejní standardy při správě a ochraně sbírek
- Referenční projekty výzkumu sbírek – soupisové katalogy a publikace
- Dramaturgické postupy zpracování prezentace jednotlivých děl a konvolutů kurátory a lektory
- Přetrvávající povědomí o značce NG (ztotožněné se sbírkovým obsahem)
- Tradice ochrany a zachování uměleckých sbírek od roku 1796

Slabé stránky

- Roztržštěnost stálých expozic a po-restituční stav sbírkového obsahu
- Prezentace stálých expozic a jejich marketingová podpora
- Výstavní program koncipovaný z externích zdrojů
- Struktura evidence sbírkového fondu (inventarizace) a jeho umístění (expozice a deponitáře)
- Organizační a personální destabilizace (v pracovních náplních a úkolech, fluktuaci zaměstnanců NG)
- Nízké právní povědomí při nakládání se svěřeným majetkem a střet zájmů
- Netransparentní a neautorizované nakládání s finančními prostředky – odpovědnosti a autorizace organizace

Příležitosti

- Zkonsolidování sbírek a budov a zformování stálých expozic
- Digitální zpracování obsahu za účelem demokratizace sbírek
- Využití edukačního programu pro online prohlídky
- Manažerské řízení instituce pomocí analytického nástroje monitorování nákladů – vytvoření manažerských účtů a efektivní nakládání s finančními prostředky, nastavení odpovídajících autorizací v rámci pracovní náplně
- Rekonstrukce Šternberského paláce – zmodernizovaná stálá expozice
- Začlenění statutu Garanční rady do provozu a aktivit NG

Hrozby

- Bezpečnost a ochrana vystavených předmětů v expozicích
- Zabavování státního majetku v zahraničí
- Právní a odborné povědomí při spravování sbírkového obsahu (pozice státní sbírkové instituce)
- Střednědobý výstavní program (v minulosti přebíraný od třetích stran s nekonceptní až bezbřehou dramaturgií) – závazky z něj vyplývající
- Nízké platové ocenění odborných a specializovaných pracovníků (fluktuace zaměstnanců)
- Technický stav Veletržního paláce a budov kláštera sv. Anežky české
- Nepredikovatelná další krizová situace (další pandemie)

Identifikace rizik a návrh jejich řešení.

Provozní riziko – *budovy zajištěné, zabezpečené a udržované v provozuschopnosti*

Riziko bezpečnosti návštěvníků – *řešení a postupy fungování v krizovém stavu, online monitoring prostoru stálých expozic*

Riziko zabavení svěřeného státního majetku (uměleckých děl) – *smluvní indemnifikace od partnerů a postupy řešení*

Riziko continuity a udržitelnosti odborných dovedností a návyků – *odpovídající objem prostředků ve mzdovém fondu organizace*

Bezpečnostní riziko a ochrana uměleckých děl v expozicích a depozitářích - *revize klimatického prostředí, možného fyzického poškození děl, bezpečnostní monitoring prostor*

Statutární riziko, riziko porušení povinnosti při správě cizího majetku – *odpovědné řízení s péčí řádného hospodáře*

Riziko právního povědomí spojené s “určitou” samostatnou odpovědností zaměstnanců – *schopnosti cizí (státní) majetek adekvátně spravovat (převzetí určité funkce, pracovní náplně, nastavení odpovědnosti a autorizace)*

Riziko střetu zájmů – *etický kodex*

Dlouhodobé cíle (přesahující střední horizont).

- Předmětem a cílem dlouhodobé strategie NG jsou spravované **sbírky a jejich zhodnocování** (plán rotace děl ve stálých expozicích, dramaturgie výstav a obsahové zpracování)
- Po restitucemi ochuzené sbírky zajistit a doplnit kurátorsky formulovanou „interní“ **akviziční strategii**.
- Po dokončení konsolidace SSU se **zaměřit na Sbírky moderního a současného umění**, společně s rekonstrukcí Veletržního paláce nebo zajištěním nové účelově postavené budovy, včetně odpovídajícího depozitáře.
- Výstavní kurátorsky připravený program zaměřit na **zhodnocování vlastního sbírkového fondu** (programová podpora pozice klasické české moderny, českého moderního a současného umění) v **kontextu světového výtvarného umění**.