Restart Národní galerie Praha

Šestiletá koncepce Národní galerie v Praze pro výběrové řízení na post generálního ředitele
Mgr. Marcel Fišer, Ph.D.

1 Poslání, vize a sdílené hodnoty

NGP musí naplňovat své poslání dané zákony. Úkoly, které z něj vyplývají, jsou ve velké míře očím veřejnosti skryté, nebo se na ně přinejmenším neobrací až tak velká pozornost. Spočívají především ve specializovaných odborných aktivitách a v trvalé péči o hodnoty, které má ve správě, ať už jde o umění, či historické budovy. Vedle toho existují i oprávněná očekávání široké veřejnosti, která se ale vztahují pouze k malému dílu činnosti NGP, zejména k výstavnímu programu. Tato očekávání je třeba naplnit a NGP by měla aspirovat na to, aby se znovu stala výstavním lídrem v rámci České republiky s ambiciózním mezinárodním programem. Moje koncepce sleduje oba cíle. NGP bych chtěl finančně a personálně stabilizovat, aby mohla lépe zaplatit své lidi a kvalitně plnit své standardní úkoly, zároveň bych z ní rád znovu učinil silnou mezinárodní značku, která bude zárukou nejvyšší kvality pro návštěvníky i potenciální sponzory. Tohoto cíle dosahuji radikálním zvýšením příjmů ze vstupného o zhruba 100 mil. (viz kapitolu 3), které nepovažuji za vůbec nereálné; pokud se mi však tohoto úspěchu podaří dosáhnout, o stejné navýšení bych rád požádal i zřizovatele, a věřím, že jestliže se NGP podaří dostat na takto úspěšnou trajektorii, o prostředky v řádech desítek milionů se mohou zvýšit i příspěvky od dárců. Takto ušetřené prostředky bych vrátil nejen do zvýšení kvality výstavního programu, ale i do nezbytného personálního posílení a zvýšení mezd. Přicházím prakticky jen s tím, co se mi podařilo v malém v GAVU Cheb: díky myšlence Retromusea, které se okamžitě stalo diváckým úspěchem a dodnes jím je, a blockbusterovým (zároveň však i odborně kvalitním) výstavám jsem dokázal vytáhnout návštěvnost na dvojnásobek. Jsem přesvědčen, že něco podobného lze v mnohem větší míře zvládnout i v NGP.

S tím souvisí i to, že je třeba NGP mnohem více otevřít široké veřejnosti, neboť jsem přesvědčen, že zde existuje ohromný nevyužitý potenciál pro zvýšení návštěvnosti, který galerie dosud nedovedla uchopit – a to za pomoci dvou hlavních nástrojů: atraktivního výstavního programu a využití všech možností současného marketingu. Galerie se dosud obracela prakticky výhradně na lidi, kteří ji beztak navštěvují, a téměř zcela pomíjí další ohromné cílové skupiny, které potřebují nějaký drobný podnět, aby měly důvod do galerie přijít a ideálně se sem pak vracet pravidelně – jde o mládež, rodiny s dětmi nebo obecně kulturně orientované lidi, kteří ovšem nepatří mezi vyslovené příznivce umění.

Zároveň si uvědomuji, že prubířským kamenem budou úkoly zcela odlišné povahy. NGP vstupuje do období, které pro ni bude všechno jiné než klidné: už zanedlouho bude v souvislosti s nutnou renovací Veletržního paláce (VP) procházet nejhlubšími strukturálními proměnami po roce 1989. Provést NGP tímto obtížným obdobím vnímám jako nejzásadnější výzvu, která bude generálního ředitele v následujících letech čekat.

2 Strategické cíle

a. Strategie odborných činností

Výstavní program

NGP by měla být schopna přicházet s výstavami, které budou jak atraktivní, tak odborně fundované, budou reagovat na aktuální oborová i společenská témata a budou mít mezinárodní rozměr. NGP v posledních letech prakticky zmizela z mezinárodní muzejní scény a málo viditelná je i doma. Přitom nejde pouze o „import“ atraktivních výstavních projektů do České republiky, ideálně pak těch, na nichž se od samého začátku koncepčně podíleli odborní pracovníci NGP, ale ve stejné míře také o „export“ výstavních projektů, ať již jsou jejich těžištěm bohaté historické fondy, anebo tvorba současných českých umělců. Obé je dlouhá léta postrádáno a patří k bolestivým nedostatkům české vizuální scény. Je nutné, aby se její reprezentanti aktivně zapojovali do činnosti mezinárodních

platforem, jakými jsou Bizot Group, působící na úrovni statutárních zástupců předních světových muzeí umění, nebo MUSE, sdružující muzejní a galerijní instituce i vlivné akademiky působící v regionu středovýchodní a východní Evropy, která zahájila svou činnost na jaře tohoto roku v Praze. (Její iniciátorkou byla spolu s prof. Jiřím Fajtem Marion Ackermann, prezidentka Stiftung Preußischer Kulturbesitz, ředitelka Staatliche Museen zu Berlin, doposud předsedkyně Vědecké rady NGP, kterou byla jmenována ještě za éry Jiřího Fajta.) Tato mezinárodní fóra slouží kromě jiného k navazování úzkých profesních i neformálních vztahů, na jejichž základě mohou vznikat společné vědecko-výzkumné, edukační či výstavní projekty.

Jako aktivní kurátor a historik umění jsem vždy určoval výstavní dramaturgii institucí, které jsem řídil, a jsem připraven se této role zhostit i zde, v těsné spolupráci s prof. Jiřím Fajtem jako garantem mezinárodního programu a kurátory NGP, přestože samozřejmě nepředpokládám, že by se ředitel NGP měl osobně zabývat kurátorováním výstav. Nicméně zadání tohoto výběrového řízení přímo vyzývá k prezentaci projektů, které by byly realizovatelné v období následujících šesti let, takže zde předkládám několik výstav, které by bylo možné uskutečnit relativně rychle, a to i díky osobním kontaktům Jiřího Fajta na příslušné ředitele zahraničních muzeí umění.

Již ve své předchozí koncepci jsem prezentoval dva projekty, divácky atraktivní a zároveň se dotýkající aktuálních témat, když zkoumají platnost tradičního modelu centrum–periferie. Jednak jde o výstavu představující umění NDR před rokem 1989, především poloh figurativních a přítomných v oficiálním prostoru. To má – na rozdíl od toho, které vznikalo před rokem 1989 v ČSSR – přinejmenším evropskou proslulost, i když s mnoha kontroverzními aspekty, a to i díky vyústění do světově proslulé nové lipské školy. Impulzem k výstavě se stal záměr velké akvizice umění NDR pro NGP v závěru osmdesátých let, z níž však nakonec sešlo. Z podnětu ředitele Jiřího Kotalíka na ni pracoval historik umění Jan Kříž, který tehdy objel ateliéry východoněmeckých výtvarníků a před svou smrtí mi celou obsáhlou složku dokumentů zpřístupnil. Právě díky Marion Ackermann lze tento projekt uskutečnit velmi rychle.

Druhý projekt realizovatelný v horizontu zhruba čtyř let, který mám už připravený dílčími průzkumy, se týká pop-artu a jeho reflexe ve východním bloku, což je přesně ten typ výstavy, kde není problém získat partnera z analogické instituce v této části Evropy, ale téma může být zajímavé i pro nějaké muzeum v USA, které by výstavu obohatilo srovnávacími špičkovými díly ze svých sbírek. Úzká spolupráce se nabízí zejména s Metropolitním muzeem v New Yorku (MET), jehož sbírky moderního a současného umění s ohledem na výstavbu nové budovy nejsou do roku 2030 veřejně prezentovány, a tudíž jsou k dispozici, jak nedávno Jiřímu Fajtovi osobně potvrdil ředitel MET Max Hollein.

Jako další nosný model, který se nabízí, je prezentace klíčových osobností světového umění doprovázená průzkumem reflexe jejich díla v českém, respektive v československém prostředí, jak k tomu v minulosti již úspěšně došlo v případě Edvarda Muncha či Henryho Moora. Takovouto osobností silně rezonující v českém prostředí je například Paul Klee. Této výstavě by musel předcházet vědecko-výzkumný projekt ve spolupráci s Zentrum Paul Klee – Museen Bern. Dalším umělcem, který ovlivnil české i slovenské umění od dvacátých let až po sedmdesátá léta, je Constantin Brâncuși – výzkum jeho vlivu už v šedesátých letech zahájila Ludmila Vachtová, když připravovala jeho monografii, k jejímuž vydání nedošlo. Již před několika lety jsem pro GMU Hradec Králové zpracoval koncept této výstavy, zahrnující umělce a umělkyně od Hany Wichterlové po Márii Bartuszovou; výstava se však pro tuto instituci ukázala až příliš ambiciózní a ztroskotala na zápůjčkách Brâncușiho díla, pro NGP by to však neměl být problém. Brâncușiho výstava by mohla být podnětem k obnovení spolupráce s pařížským Centre Pompidou, s nímž by stálo za to zahájit diskuse o naplnění smlouvy o partnerské spolupráci podepsané v roce 2018, která vytvářela formální rámec pro společnou práci na vědecko-výzkumných, edukačních a výstavních projektech, v posledku pak umožňovala i rezidenční výměnné pobyty současných umělců. NGP by mohla navázat podobné partnerství s dánskou

Louisianou, jedním z nejinspirativnějších evropských muzeí moderního umění, jehož ředitel Poul Erik Tøjner by takový projekt rozhodně podpořil.
Ambiciózní mezinárodní program zaměřený na žijící umělce bychom rádi sledovali ve Velké dvoraně Veletržního paláce, kde chceme s Jiřím Fajtem pokračovat v sérii velkorysých site-specific instalací, jak ji úspěšně zahájila výstava Kathariny Grosse. Jedním z prvních projektů tohoto typu by mělo být premiérové uvedení monumentální filmově-hudební fresky o lidské chamtivosti *Euphoria* od Juliana Rosefeldta, jednoho z nejpozoruhodnějších vizuálních umělců současnosti. Za někdejší „železnou oponou" taktéž nikdy nebyla průřezově představena tvorba Anselma Kiefera, jednoho z největších německých umělců náležejících do velké poválečné generace, kriticky se ohlížející za osudovými událostmi 20. století.

Restrukturalizace stálých expozic
V nové koncepci NGP přisuzuji zásadní místo paláci Kinských, skvěle situovanému na Staroměstském náměstí, z něhož bych rád učinil vstupní bránu a výkladní skříň NGP s výstavou highlightů moderní sbírky (viz kapitolu 3). Má to svůj význam i pro dobu po uzavření VP během mnohaleté rekonstrukce, která nastane za zhruba pět let: NGP si nemůže dovolit, aby zásadní díla francouzské nebo Kramářovy sbírky byla dlouhodobě v depozitáři. Pro dočasné výstavy by měly být vyhrazeny VP a Valdštejnská jízdárna, které disponují dostatkem vhodných prostorů, po uzavření VP nejspíš Šternberský palác, jako tomu bylo před rokem 1989, díky své poloze nejméně navštěvovaný, kde by k němu naopak výstavy mohly přitáhnout pozornost.

Digitalizace a nové typy projektů
Rozvoj digitalizace považuji za standardní součást agendy každého muzea. Mám pocit, že v NGP se v poslední době poněkud zastavila a je ji třeba opět restartovat. Ale nejde jen o digitalizaci sbírky, ale o další navazující práci, zejména badatelský průzkum týkající se samotného fondu včetně studia proveniencí a doplňování fotografické dokumentace vědecky fundovanými medailony; dále tak o digitalizaci fondů uložených v archivu NGP nebo historických katalogů NGP. Se sbírkami lze ale pracovat i mnoha dalšími způsoby. Sám jsem svého času provozoval webový projekt, kde lidé mohli po celé ČR navštěvovat lokality, na nichž malíři malovali svá díla, a dohledávat zobrazené motivy, který bohužel ztroskotal na nedostatku institucionální podpory. Tento projekt bych rád oživil na bázi sbírek NGP. Ale výzkumných projektů s internetovými výstupy si dokážu představit celou řadu, zejména ve spolupráci s archivem NGP – např. podrobné digitální zpracování historie NGP, kde budou naskenovány všechny dobové katalogy a dokumentární fotografie výstav, nebo třeba webový projekt věnovaný parte výtvarných umělců, jejichž největší kolekcí u nás archiv disponuje, atd.

Doprovodné programy
Jak v Klatovech, tak nyní v Chebu jsem kladl velký důraz na vzdělávací projekty na bázi galerijního klubu, zejména na přednáškové cykly špičkových historiků umění a architektury, které měly a mají ohromný úspěch a dosah. Vždy jsem je považoval za aktivitu svým významem rovnocennou s výstavní či publikační. Také nyní bych se rád osobně zaměřil na celkovou transformaci Klubu přátel NG, kterou už mám důkladně promyšlenou: jeho slabé stránky totiž znám z vlastní praxe, kdy jsem pro členy tohoto klubu už několikrát přednášel. Moje představa spočívá v tom, že prakticky každý den kromě svátků a prázdnin by NGP měla členům klubu nabídnout nějakou akci – přednášku, komentovanou prohlídku jedné ze stálých expozic, vycházku po Praze za architekturou, umění ve veřejném prostoru nebo do jinak zavřených kostelů či památek, vždy s odborným výkladem interních kurátorů nebo externistů, o víkendu pak výlety za uměním do jiných galerií. Tyto akce by byly přednostně a se slevou určeny členům klubu, kteří si členství zaplatí, ale zároveň otevřeny i široké veřejnosti, pokud bude volná kapacita. V létě bych rád tyto akce nahradil návratem k tradici letního festivalového programu

Anežka Live! v zahradách středověkého kláštera sv. Anežky a poznávací soutěží podobnou té, kterou už několik let s velkým úspěchem organizuje Archeologický ústav AV ČR (*Archeologické léto*) – tedy poznávacími výlety na významná místa spojená s českým uměním, jako jsou Slavíčkovy Kameničky, Fillova Peruc, Švabinského Kozlov, Středokluky Aleše Veselého atp. Tyto výlety budou doprovázeny přednáškami přímo na místě, kde lidé budou „sbírat" samolepky do průkazky a na závěr budou odměněni nejen zážitky, ale i publikacemi z produkce NGP. Všechny tyto aktivity jsou prakticky zadarmo, neboť si je návštěvníci rádi zaplatí. Podle mých mnohaletých zkušeností zároveň mají mimořádný význam pro budování komunity kolem instituce a zlepšení jejího veřejného obrazu, protože se kolem nich vytváří stabilní jádro příznivců, kteří galerii a každodenní kontakt s uměním doslova potřebují k životu.

Věda a výzkum

Co se vědecko-výzkumné činnosti týče, je třeba, aby NGP v této oblasti zabrala mnohem více. Nevím o tom, že by v poslední době dosáhla na nějaký velký výzkumný grant, který by vyústil v reprezentativní výstavní projekt. V této sféře bych rád úzce spolupracoval s doc. Tomášem Winterem, který příští rok po mnoha letech končí jako ředitel Ústavu dějin umění AV ČR, v jehož správní radě jsem za jeho éry zasedal. Naopak doc. Winter byl kdysi členem Garanční rady pro NGP, tudíž zná velmi dobře její problematiku. Já bych ho rád v případě svého jmenování pozval do některého z poradních orgánů, nejspíš do vědecké rady, právě zejména kvůli restartu vědecko-výzkumných aktivit spojených s výstavními projekty.

b. Investiční strategie

Tento bod považuji za naprosto zásadní, a proto mu ve své koncepci věnuji největší prostor. Je jasné, že je třeba zahájit a co nejdříve dokončit stavbu depozitáře v Jinonicích, respektive jeho první etapu, umožňující přesun depozitáře z VP. Ten je zase základní podmínkou, aby začala nevyhnutelná rekonstrukce této provozně dožívající budovy. Podle mých informací bude depozitář zprovozněn nejdříve v roce 2030 nebo možná až roku 2031. Rekonstrukce VP bude záležitostí, která potrvá poměrně dlouho, neboť dnes nikdo přesně neví, v jakém stavu se objekt nachází, a je nepochybné, že vše musí být ošetřeno výběrovými řízeními.

Veletržní palác

Veletržní palác by měl být renovován formou mezinárodní architektonické soutěže za účasti nejprestižnějších světových studií. Tu svého času připravoval už Jiří Fajt, který měl dokonce od některých hvězdných architektů závazně přislíbenou účast. Zadání této soutěže bude muset být v souladu se stanoviskem památkové péče, nicméně podle mého názoru by mělo vycházet ze skutečnosti, že se po ničivém požáru v roce 1974 uvnitř paláce nezachovaly žádné původní prvky, které by bylo třeba památkově chránit. Nové řešení by se tak mělo spíše přizpůsobit duchu této slavné funkcionalistické stavby, než aby se doslovně drželo původního řešení, určeného pro zcela jinou náplň, a předstírat autenticitu. Předpokládám, že by bylo možné provést i některé radikální kroky, jako je proražení a plynulejší propojení jednotlivých podlaží. Nová podoba VP by tak měla být za prvé mnohem více uzpůsobena nárokům současného galerijního provozu (v současnosti je vystavování na ochozech kvůli absenci klimatizace silně omezeno), za druhé razantně snížit energetické náklady na provoz, které dnes asi nejvíce stahují celou NGP ke dnu. Budova by měla být vybavena nejmodernějšími technologiemi, zahrnujícími obnovitelné zdroje (sluneční panely na střeše spojené s bateriovým úložištěm v podzemí, pro které po odsunu depozitářů neexistuje jiné využití). Po rekonstrukci by měl také pojmout mnohem větší objem umění, možná dokonce včetně starého – prostorové potřeby by měly vyplynout už z dlouhodobé koncepce rozvoje NGP, kterou by si galerie

měla zpracovat a nechat schválit zřizovatelem před vypsáním soutěže. Na jejím základě pak bude jasné, které historické paláce si v budoucnosti hodlá ponechat a které naopak opustit.

c. Finanční strategie

O tom, že je NGP podfinancovaná, panuje mezi odbornou veřejností všeobecná shoda a toto téma se jako červená nit vine diskusemi v zápisech z garanční rady. V nedávné minulosti to NGP řešila nuceným snížením počtu zaměstnanců, nyní však narazila na dno a dál už tímto směrem pokračovat nelze. Úspory formou opuštění některého z paláců zde v dohledné době nepřipadají v úvahu, neboť jsou v nich umístěny depozitáře a další provozy. Jako jediná alternativa pro nějakou jednorázovou zásadnější úsporu se jevilo uzavření expozic i v úterý. Touto cestou bych rozhodně nešel, zejména když hlavní budovy Národního muzea, s nímž se NGP musí nutně srovnávat, mají otevřeno dokonce i v pondělí. Naopak bych zvážil zavedení prodlouženého vstupu do 20.00 hodin jeden den v týdnu. Jsem toho názoru, že ze vstupného lze získat o 80–100 milionů více, jak to naznačuji dále. NGP musí se zřizovatelem vést intenzivní debatu o tom, jakou podobu NGP ministerstvo kultury očekává a kolik to bude stát. Na druhé straně platí, že nové mezinárodní projekty se samozřejmě neobejdou bez podpory korporátních sponzorů a partnerů. Obecně platí a zkušenost dokazuje, že atraktivní témata podložená spoluprací renomovaných institucí přitahují pozornost altruistických partnerů a sponzorů. Také NGP má značné a dnes nevyužité možnosti v navyšování hospodářského zisku ze své vlastní činnosti.

d. Personální strategie

Jako klíčovou záležitost vnímám posílení mzdového fondu a personální stabilizaci, aby zmizela vysoká fluktuace, která NGP zásadně omezuje. Kvality odborného personálu jsem vždy vnímal jako základ, o který se NGP musí i do budoucnosti opírat, a NGP musí svým zaměstnancům nabídnout rozumnou perspektivu trvalého zaměstnání a profesního růstu. V situaci, kdy NGP vstupuje do velmi turbulentního období, které bude muset „ukočírovat“ silná autorita generálního ředitele, nemá smysl zvyšovat autonomii sbírek nebo přicházet s podobnými experimenty, jak to někdy zaznívá v odborných debatách. Jako zásadní problém stávajícího organigramu vnímám skutečnost, že mezi generálním ředitelem a třinácti (!) vedoucími sbírek a sekcí neexistuje žádný mezistupeň v podobě užšího managementu NGP. Chtěl bych proto zřídit dvě nové pozice náměstků pro odbornou práci a pro ekonomické a správní činnosti.

Co se personálního obsazení týče, NGP pociťuje v řadě oblastí akutní nouzi. Snažil bych se to vyřešit tím, že zvýšené příjmy bych zčásti přesměroval do této oblasti. Chtěl bych se zmínit i o jedné konkrétní oblasti digitálního ředitele. A sice nejen kvůli nástrojům umožňujícím nové typy interakce umění s veřejností: jedním z bezprostředních přínosů této pozice by mělo být zavádění AI do všech oblastí NGP a tím snižování byrokratické zátěže, která při redukovaném počtu zaměstnanců dosáhla neudržitelné úrovně. AI nástroje pro automatizaci administrativní agendy a grantového reportingu představují v tomto ohledu realistickou a rychle realizovatelnou úlevu. Následovat by mohla restrukturalizace pozic, která by umožnila posílení odborných oddělení a marketingu, tedy oddělení, která nyní vnímám jako personálně poddimenzovaná.

3 Obchodní a marketingová strategie

Pro existenci NGP jsou zcela zásadní příjmy z komerčních pronájmů budov (22 mil. Kč v roce 2024) a vstupného (48 mil. Kč). Zde naznačím reálnou možnost, jak zhruba ztrojnásobit příjmy ze vstupného na odhadem 130–140 milionů. Největší klenoty NGP – sbírky francouzská a Kramářova – s obrazy van Gogha, Gauguina, Moneta, Renoira, Picassa, Bracqua a mnoha dalších jsou nyní rozpuštěny ve dvou stálých expozicích ve Veletržním paláci: obě jsou kvalitní, jejich nevýhodou je, že jsou téměř nekonečně dlouhé. Návštěvník je zde musí pracně hledat, zdůrazňuje se spíše kontext než jejich

výjimečnost, a tudíž s nimi nelze téměř vůbec marketingově pracovat. Řešení je nabíledni: vystavit je v nové expozici highlightů v paláci Kinských, kde do kontextu světově proslulých umělců je potřeba citlivě začlenit vše, čím se můžeme pochlubit z českého umění: Muchu, Kupku, Šímu, Toyen, ale třeba i Slavíčka, Špálu, Kubištu, Zrzavého či Lhotáka. Palác Kinských se pro tuto roli hodí i z toho důvodu, že byl v letech 2025 a 2026 renovován, aby se zde zvýšil návštěvnický komfort, a zároveň se s ním už v éře Jiřího Fajta počítalo jako se vstupní branou do NGP, protože je ze všech budov NGP nejlépe situován v centru Prahy v dominantní pozici na jejím nejvýznamnějším náměstí, které překypuje turisty. Palác Kinských navíc představuje nevyužitou možnost: jeho dvůr dosud funguje v podstatě jako parkoviště, přitom by ho šlo bez problémů zprůchodnit jak ze Staroměstského náměstí, tak z Týnské uličky, zapojit ho do organismu města s kultivovaným řešením umělecky akcentovaného nádvoří. Právě takto, tedy jako s branou do NGP, s ním chci zacházet a umístit do něj tuto novou expozici, která by se po všech stránkách – výstavní architektura, divácký komfort, prezentace děl – měla stát novým návštěvnickým tahákem Prahy. Vstupenky na tuto expozici by se měly prodávat za 600/500 Kč (odpovídajících 24/20 eur do Kunsthistorisches Musea; dnes se v jednotlivých palácích NGP pohybuje kolem 10 eur) a vstupenka by měla opravňovat ke vstupu do všech dalších prostorů NGP (ovšem pouze do stálých expozic). A to klidně po dobu jednoho roku, což by k zakoupení mělo motivovat nejen turisty, ale i Čechy. Dnes je analogická vstupenka nabízena s horšími parametry – na 10 dnů za 750 Kč, a troufám si říci, že si ji koupí minimum lidí, protože plán obejít všechny budovy je až poslední z alternativ, která člověka napadne; v novém pojetí bude naopak první volbou, neboť ceně vstupenky by odpovídala už samotná expozice v paláci Kinských a vše ostatní bude bonusem. Palác Kinských by měl být otevřen od 10 do 20 hodin 365 dnů v roce a jsem přesvědčen, že se zde budou fronty tvořit už ráno, jako je tomu u ostatních světových muzeí. Když vezmeme nižší odhad reálné denní návštěvnosti 500 platících lidí × 550 Kč (pokud započteme i vstupy zdarma) × 360 dní, vyjde nám číslo 99 mil. Kč. A to za produkt, který ve struktuře galerie přibude navíc, takže předchozí příjem 48 mil. v podstatě zůstane zachován – jen Valdštejnská jízdárna s dočasnými výstavami bude dále produkovat kolem 20 mil., totéž výstavy ve VP, zejména pokud se bude dařit přicházet s blockbustery. A konečně řada lidí tuto možnost nevyužije a jako první zamíří do ostatních budov, zejména pokud bude v paláci Kinských vyprodáno, což lze očekávat přinejmenším v hlavní sezóně. Kromě toho lze předpokládat i zvýšený prodej v „museum shopu“, což bude generovat další miliony navíc. Ten by bylo záhodno podpořit vlastním merchandisingem, jak je to běžnou praxí v jiných světových muzeích.

4 Zhodnocení aktuálního stavu organizace

NGP není v dobré kondici. Nuceným snížením počtu zaměstnanců se dostala na hranu, za níž už nebude moci plnit své základní funkce, výstavní program je kritizován, někdy oprávněně, jindy méně, ovšem je pravda, že výrazné mezinárodní projekty ji míjejí. Důvod je nabíledni: chronický nedostatek financí. Vzniká tak paradox podfinancované instituce: její výstavní schopnost se za šest let propadla na polovinu, přestože podle všech průzkumů rostou jak veřejná poptávka po umění, tak turismus v Praze. V roce 2019 operovala s rozpočtem na výstavy 110 mil. Kč, letos jde o přibližně 55 mil. Kč. Malý výstavní rozpočet neumožňuje pořádat divácky atraktivní výstavy, což zase generuje nízkou návštěvnost a příjmy ze vstupného, z toho zase plyne, že neexistují argumenty pro zvýšení subvence ministerstva kultury. Z tohoto začarovaného kruhu je třeba rázně vystoupit. Na druhou stranu jsem přesvědčen, že i s kartami, jež má NGP k dispozici, lze hrát mnohem lépe, a to prakticky okamžitě, neboť většinu z výše naznačených kroků bych realizoval během prvního roku ve funkci.

5 Dlouhodobé cíle (přesahující střední horizont)

Jak vyplynulo z předchozích řádek, nejbližší roky by se měly odehrávat ve znamení intenzivní přípravy zásadních změn, které NGP čekají, a s touto přípravou by se mělo začít doslova ihned. Nová definitivní

podoba NGP by se měla zrodit až rekonstrukcí Veletržního paláce, tedy v horizontu deseti až dvanácti let. Toto období by mělo být neseno jednotnou vizí, ztělesněnou postavou generálního ředitele, který bude vybrán na základě tohoto výběrového řízení. Z této transformace by NGP měla vyjít jako instituce disponující budovami skutečně odpovídajícími jejímu poslání: provozně efektivními, po stavební stránce uzpůsobenými pro svou funkci, s jasně definovanou a vzájemně provázanou náplní. Ve formátu této koncepce bylo logicky možné zformulovat pouze základní parametry tohoto procesu. V definitivní podobě by měla koncepce činnosti NGP na následující období vzniknout během roku či maximálně dvou let jako zásadní výstup nového managementu NGP v těsné spolupráci se zřizovatelem, a to jako závazný dokument, jakýsi jízdní řád, podle něhož pak budou probíhat rekonstrukce, přesuny depozitářů a stálých expozic, a nakonec možná dojde i k opuštění některých budov.