Koncepce činnosti a dalšího rozvoje Národní galerie Praha na období 2026–2031

Zpracoval: Ing. Jan Růžanský

Koncepce činnosti a dalšího rozvoje Národní galerie Praha na období 2026–2031

Osnova:

1. **Poslání, vize a sdílené hodnoty**

2. **Strategické cíle**
   a) Strategie odborných činností
   b) Investiční strategie
   c) Finanční strategie
   d) Personální strategie

3. **Obchodní a marketingová strategie**

4. **Zhodnocení aktuálního stavu organizace**

5. **Dlouhodobé cíle (přesahující střední horizont)**

Koncepce činnosti a dalšího rozvoje Národní galerie Praha na období 2026–2031

1. Poslání, vize a sdílené hodnoty

Poslání

Národní galerie Praha je vrcholnou státní příspěvkovou organizací v oblasti výtvarného umění, jejímž hlavním posláním je správa, ochrana, odborné zpracování a zpřístupňování národního kulturního dědictví svěřeného do její péče. Prostřednictvím svých sbírek, výstavních projektů, vědeckovýzkumné činnosti a vzdělávacích aktivit uchovává paměť minulosti a současně vytváří prostor pro vznik nových kulturních a společenských souvislostí.

Národní galerie Praha je institucí veřejné služby. Vedle péče o umělecká díla a jejich odborné zkoumání má odpovědnost přibližovat umění široké veřejnosti, rozvíjet kulturní vzdělanost společnosti a podporovat svobodnou výměnu myšlenek. Umění zde není vnímáno pouze jako historická hodnota, ale jako živá součást veřejného prostoru, která napomáhá porozumění dějinám, současnosti i budoucnosti.

Posláním galerie je rovněž reprezentovat českou kulturu v mezinárodním prostředí a aktivně přispívat k rozvoji evropské kulturní spolupráce. Jako národní instituce musí být důvěryhodným správcem kulturního dědictví, respektovaným odborným pracovištěm a otevřeným partnerem pro odbornou i širokou veřejnost.

Vize

Vizí Národní galerie Praha je stát se jednou z nejvýznamnějších muzejních institucí střední Evropy, která spojuje špičkovou odbornou práci s aktivní službou veřejnosti a současně představuje důstojného reprezentanta české kultury v mezinárodním kontextu.

V horizontu následujících šesti let by měla galerie posílit své postavení jako instituce, která určuje odborné standardy v oblasti péče o kulturní dědictví, vytváří mezinárodně respektované výstavní projekty, systematicky rozvíjí vědecký výzkum a současně oslovuje stále širší spektrum návštěvníků. Ambicí je budovat organizaci, která bude otevřená novým myšlenkám, využívající moderní technologie a schopná reagovat na proměny společnosti, aniž by rezignovala na svou odbornou autoritu.

Národní galerie Praha by měla být vnímána jako místo setkávání různých generací, sociálních skupin i kulturních zkušeností. Její budovy mají fungovat nejen jako výstavní prostory, ale jako živá kulturní centra, která podporují vzdělávání, kreativitu a veřejnou debatu. Dlouhodobou ambicí je vytvořit instituci, která bude přirozenou součástí každodenního kulturního života České republiky a současně respektovaným partnerem nejvýznamnějších evropských a světových muzeí.

Sdílené hodnoty

Naplňování poslání a vize Národní galerie Praha musí být založeno na souboru sdílených hodnot, které určují charakter organizace a vytvářejí rámec pro každodenní rozhodování.

Základní hodnotou je odbornost. Veškeré činnosti galerie musí vycházet z respektu k vědeckému poznání, profesním standardům a vysoké kvalitě odborné práce. Důvěryhodnost instituce je postavena na kompetenci jejích zaměstnanců a na schopnosti přijímat rozhodnutí založená na znalostech a zkušenostech.

Stejně významnou hodnotou je odpovědnost. Galerie nese odpovědnost vůči kulturnímu dědictví, veřejnosti, zaměstnancům i státu jako svému zřizovateli. Tato odpovědnost zahrnuje nejen péči o sbírky, ale také transparentní hospodaření, etické jednání a dlouhodobě udržitelné rozhodování.

Další klíčovou hodnotou je otevřenost. Národní galerie Praha musí být institucí přístupnou všem bez ohledu na věk, vzdělání, sociální postavení či kulturní zkušenost. Otevřenost znamená schopnost vést dialog s veřejností, podporovat spolupráci napříč obory a vytvářet prostředí založené na respektu k různorodosti názorů a zkušeností.

Důležitou hodnotou je také kreativita a odvaha hledat nové cesty. Umění ze své podstaty překračuje zavedené hranice a inspiruje ke změnám. Galerie proto musí podporovat inovativní přístupy v oblasti výstavní činnosti, vzdělávání, výzkumu i institucionálního řízení.

Nedílnou součástí organizační kultury je spolupráce. Úspěch Národní galerie Praha závisí na schopnosti propojovat odborníky různých profesí, budovat partnerství s domácími i zahraničními institucemi a vytvářet společný prostor pro sdílení znalostí a zkušeností. Pouze prostřednictvím spolupráce lze naplňovat ambice instituce, jejíž význam přesahuje hranice jednotlivých oborů i generací.

Tyto hodnoty společně vytvářejí základ pro rozvoj Národní galerie Praha jako moderní, respektované a společensky odpovědné instituce, která dokáže chránit kulturní dědictví minulosti a současně aktivně spoluutvářet kulturní prostředí budoucnosti.

2. Strategické cíle

a) Strategie odborných činností

Odborné činnosti představují základní pilíř existence Národní galerie Praha a současně hlavní důvod jejího postavení mezi nejvýznamnějšími kulturními institucemi České republiky. Schopnost kvalitně spravovat, zkoumat, interpretovat a prezentovat sbírky je nezastupitelným veřejným závazkem galerie. Strategickým cílem pro následující šestileté období proto bude další posilování odborné úrovně instituce při současném prohlubování jejího společenského významu a mezinárodního renomé.

Základní prioritou bude systematická péče o sbírkové fondy. Národní galerie Praha spravuje mimořádně rozsáhlé a hodnotné sbírky, jejichž ochrana musí stát v centru veškeré odborné činnosti. Pozornost bude věnována zejména odborné evidenci, průběžné revizi sbírkových fondů, preventivní konzervaci, restaurátorské péči a zajištění optimálních podmínek pro dlouhodobé uchovávání sbírek. Současně bude nezbytné pokračovat v modernizaci depozitářů a zvyšování bezpečnostních standardů odpovídajících mezinárodní praxi.

Významnou součástí odborné strategie bude rozvoj vědeckovýzkumné činnosti. Národní galerie Praha musí nadále fungovat jako respektované odborné pracoviště, které aktivně přispívá k poznání dějin umění, muzeologie, restaurátorství a příbuzných oborů. Cílem je zvýšit zapojení kurátorů a dalších odborných pracovníků do národních i mezinárodních výzkumných projektů, podpořit mezioborovou spolupráci a posílit publikační činnost galerie. Důraz bude kladen nejen na odborné monografie a katalogy, ale také na prezentaci výsledků výzkumu širší veřejnosti srozumitelnou a atraktivní formou.

Za klíčovou považuji také systematickou digitalizaci sbírkových fondů. V průběhu následujících šesti let by měla být významná část sbírek zdigitalizována v kvalitě umožňující nejen odborné studium, ale také jejich širší online prezentaci. Digitalizace nebude chápána pouze jako technický proces, ale jako nástroj zpřístupnění kulturního dědictví badatelům, studentům i veřejnosti v České republice i v zahraničí.

Dalším strategickým cílem je posílení odborné role galerie v mezinárodním prostředí. Národní galerie Praha by měla být aktivním partnerem významných evropských a světových institucí při realizaci výstavních, výzkumných a publikačních projektů. Mezinárodní spolupráce přináší nejen odbornou prestiž, ale také nové zkušenosti, metodické přístupy a možnosti prezentace českého umění v zahraničí. Ambicí galerie musí být pravidelná účast v mezinárodních sítích a projektech, které jí umožní spoluutvářet odbornou debatu o podobě muzeí a galerií 21. století.

Důležitým úkolem bude rovněž posílení odborné interpretace sbírek. Galerie by neměla být pouze místem uchovávání uměleckých děl, ale také institucí, která dokáže jejich význam srozumitelně vysvětlovat a zasazovat do širších historických, kulturních a společenských souvislostí. Kurátorská práce proto musí směřovat k vytváření nových interpretačních rámců, které budou respektovat odborné poznání a současně umožní hlubší porozumění rozmanitým skupinám návštěvníků.

Neméně důležitou součástí strategie bude rozvoj lidského potenciálu odborných pracovišť. Dlouhodobá kvalita instituce závisí na odbornosti jejích zaměstnanců. Galerie proto musí vytvářet podmínky pro jejich další vzdělávání, mezinárodní stáže, účast na konferencích a odbornou specializaci. Cílem je budovat stabilní tým odborníků, který bude schopen reagovat na nové výzvy muzejní a galerijní praxe.

Strategie odborných činností vychází z přesvědčení, že Národní galerie Praha musí být současně správcem kulturního dědictví, centrem vědeckého poznání a institucí aktivně utvářející kulturní a společenský dialog. Pouze propojení těchto tří rolí umožní galerii naplňovat její poslání na úrovni odpovídající významu národní kulturní instituce 21. století.

b) Investiční strategie

Investiční strategie Národní galerie Praha musí vycházet z mimořádné odpovědnosti za správu svěřeného nemovitého i movitého majetku státu. Galerie spravuje soubor historicky, architektonicky i kulturně výjimečných budov, jejichž technický stav, provozní náročnost a požadavky na moderní muzejní provoz vyžadují dlouhodobý, systematický a předvídatelný investiční přístup. Hlavním cílem investiční strategie pro následujících šest let bude vytvoření

podmínek pro bezpečné uchovávání sbírek, kvalitní služby návštěvníkům a efektivní fungování instituce odpovídající standardům předních evropských muzeí.

Základním strategickým záměrem je přechod od řešení dílčích a akutních investičních potřeb ke komplexnímu víceletému plánování. Investice musí být prioritizovány podle jejich významu pro ochranu sbírek, bezpečnost návštěvníků a zaměstnanců, energetickou efektivitu a dlouhodobou udržitelnost provozu. Pro každou budovu galerie bude zpracován aktualizovaný plán investičního rozvoje, který umožní lépe koordinovat jednotlivé projekty a efektivněji využívat dostupné finanční zdroje.

Prvořadou prioritou bude zajištění odpovídajících podmínek pro ochranu a uchovávání sbírkových fondů. Investice budou směřovat zejména do modernizace depozitářů, klimatizačních a bezpečnostních systémů, požární ochrany, monitoringu prostředí a dalších technologií nezbytných pro dlouhodobou ochranu uměleckých děl. Péče o sbírky musí být vždy nadřazena ostatním investičním záměrům, protože právě ochrana kulturního dědictví představuje základní poslání instituce.

Významnou oblastí investiční strategie bude postupná modernizace návštěvnické infrastruktury. Cílem je vytvářet příjemné, bezpečné a přístupné prostředí odpovídající očekáváním současného publika. Součástí investic proto bude odstraňování bariér, zlepšování orientačních systémů, modernizace návštěvnických služeb, rozvoj odpočinkových a vzdělávacích zón a zvyšování komfortu ve všech objektech galerie.

Samostatnou investiční prioritou bude rozvoj digitální infrastruktury. Moderní galerie potřebuje kvalitní technologické zázemí nejen pro správu sbírek, ale také pro výstavní činnost, vzdělávací programy a komunikaci s veřejností. Investice budou proto směřovat do digitalizace sbírek, rozvoje informačních systémů, kybernetické bezpečnosti, digitálních databází a moderních nástrojů pro prezentaci umění v fyzickém i online prostředí.

Důležitou součástí strategie bude zvyšování energetické efektivity a environmentální udržitelnosti spravovaných budov. Rostoucí provozní náklady i odpovědnost vůči životnímu prostředí vyžadují systematické investice do energetických úspor, modernizace technických zařízení budov a využívání technologií s nižší ekologickou stopou. Cílem není pouze snižování provozních výdajů, ale také naplňování principů odpovědného a udržitelného hospodaření.

Investiční strategie bude rovněž podporovat rozvoj výstavní a vzdělávací infrastruktury. Galerie musí disponovat prostory schopnými hostit mezinárodně významné výstavní projekty a současně poskytovat kvalitní zázemí pro vzdělávání, odborná setkání a veřejné programy. Investice do této oblasti budou přispívat nejen k vyšší kvalitě návštěvnického zážitku, ale také k posílení postavení Národní galerie Praha na domácí i mezinárodní kulturní scéně.

Klíčovým předpokladem úspěšné realizace investiční strategie bude diverzifikace finančních zdrojů. Vedle prostředků poskytovaných zřizovatelem bude galerie aktivně využívat dotační programy Evropské unie, národní grantové nástroje, mezinárodní fondy a vhodné formy partnerství se soukromým sektorem. Každý investiční projekt bude posuzován nejen z hlediska pořizovacích nákladů, ale také podle jeho dlouhodobé provozní udržitelnosti a přínosu pro plnění poslání instituce.

Výsledkem této strategie by měla být Národní galerie Praha, která bude na konci šestiletého období disponovat modernizovanou a bezpečnou infrastrukturou, odpovídající významu národní kulturní instituce. Investice nebudou vnímány jako cíl sám o sobě, ale jako nástroj pro ochranu kulturního dědictví, rozvoj odborných činností a zkvalitňování služeb poskytovaných veřejnosti.

c) Finanční strategie

Finanční stabilita představuje jeden ze základních předpokladů dlouhodobého rozvoje Národní galerie Praha. V podmínkách veřejné kulturní instituce nelze finanční strategii chápat pouze jako nástroj zajištění provozu, ale především jako prostředek k naplňování odborného poslání galerie. Hlavním cílem pro následující šestileté období proto bude vytvoření ekonomicky odolné instituce, která bude schopna dlouhodobě financovat péči o sbírky, realizovat ambiciózní výstavní a výzkumné projekty a současně odpovědně hospodařit s veřejnými prostředky.

Základním pilířem finanční strategie zůstává stabilní spolupráce se zřizovatelem, Ministerstvem kultury České republiky. Národní galerie Praha musí být pro svého zřizovatele důvěryhodným partnerem, který jasně definuje své dlouhodobé potřeby, transparentně nakládá se svěřenými prostředky a dokáže prokazovat veřejný přínos realizovaných aktivit. Mým cílem je vytvořit otevřený systém strategického plánování a pravidelného vyhodnocování hospodářských výsledků, který umožní efektivnější řízení organizace i lépe předvídat budoucí finanční potřeby.

Vedle veřejného financování je nezbytné systematicky rozvíjet vícezdrojový model příjmů. Národní galerie Praha by měla aktivně využívat grantové programy Evropské unie, mezinárodní kulturní fondy, výzkumné granty a další externí zdroje financování. Významnou příležitostí jsou zejména projekty zaměřené na digitalizaci kulturního dědictví, mezinárodní mobilitu, vědeckou spolupráci, vzdělávání a udržitelnost kulturních institucí. Cílem není nahrazovat prostředky z veřejných rozpočtů, ale vytvářet dodatečné zdroje umožňující realizaci rozvojových aktivit.

Významnou součástí strategie bude rozvoj partnerství se soukromým sektorem. Galerie musí budovat dlouhodobé vztahy s firemními partnery založené na společenské odpovědnosti, kulturním mecenášství a vzájemném respektu. Podpora soukromých subjektů by měla směřovat především do oblasti výstavních projektů, vzdělávacích programů, akvizic uměleckých děl, digitalizačních projektů a obnovy galerijní infrastruktury. Současně bude důležité dále rozvíjet individuální dárcovství a mecenášské programy, které jsou běžnou součástí fungování předních evropských a světových muzeí.

Pozornost bude věnována také efektivnějšímu využívání vlastního ekonomického potenciálu galerie. To zahrnuje promyšlený rozvoj návštěvnických služeb, členských programů, obchodních aktivit, publikační činnosti i pronájmu reprezentativních prostor. Veškeré komerční aktivity však musí být v souladu s veřejným posláním instituce a nesmí narušovat její odbornou integritu ani důstojnost spravovaných kulturních památek.

Za důležitou prioritu považuji také odpovědné řízení nákladů. Finanční udržitelnost nelze zajistit pouze růstem příjmů, ale i průběžným vyhodnocováním provozních výdajů a

efektivitou jednotlivých procesů. Modernizace interních systémů, digitalizace agend, centralizace vybraných služeb a důsledné investiční plánování mohou přinést významné úspory bez negativního dopadu na kvalitu odborných činností nebo návštěvnických služeb.

Samostatnou oblast představují investice do spravovaných budov a technické infrastruktury. Vzhledem k rozsahu a významu objektů Národní galerie Praha je nezbytné vytvořit víceletý investiční plán, který bude stanovovat priority obnovy, modernizace a rozvoje jednotlivých budov. Finanční strategie musí zajistit, aby byly investice realizovány systematicky, s ohledem na dlouhodobou ochranu kulturního dědictví i na potřeby moderního galerijního provozu.

Důležitým cílem bude rovněž vytváření finančních rezerv pro mimořádné situace a strategické příležitosti. Zkušenosti posledních let ukazují, že kulturní instituce musí být připraveny reagovat na ekonomické výkyvy, energetické krize nebo mimořádné investiční potřeby. Vytváření odpovídajících rezerv je proto nezbytnou součástí odpovědného finančního řízení.

Strategie finančního rozvoje Národní galerie Praha je vedena snahou dosáhnout rovnováhy mezi veřejnou službou, odbornou excelencí a ekonomickou odpovědností. Cílem není maximalizace zisku, ale vytvoření stabilních podmínek pro dlouhodobé naplňování poslání instituce a pro její další rozvoj jako významného centra české a evropské kultury.

d) Personální strategie

Lidské zdroje představují nejcennější kapitál Národní galerie Praha. Kvalita péče o sbírky, odborná úroveň výstavních projektů, úspěšnost výzkumné činnosti i spokojenost návštěvníků jsou přímo závislé na znalostech, zkušenostech a motivaci zaměstnanců. Personální strategie pro následujících šest let proto vychází z přesvědčení, že dlouhodobý rozvoj instituce je možný pouze za předpokladu stabilního, odborně silného a motivovaného pracovního kolektivu.

Hlavním strategickým cílem bude vytvoření moderní organizační kultury založené na profesionalitě, spolupráci, vzájemném respektu a jasně definované odpovědnosti. Národní galerie Praha musí být institucí, ve které zaměstnanci chápou své poslání, sdílejí společné hodnoty a mají možnost aktivně se podílet na rozvoji organizace. Otevřená komunikace mezi vedením a jednotlivými pracovišti bude považována za jeden ze základních předpokladů efektivního fungování celé instituce.

Důležitou prioritou bude stabilizace klíčových odborných profesí. Galerie dlouhodobě potřebuje zkušené kurátory, restaurátory, konzervátory, edukátory, specialisty na správu sbírek, odborné pracovníky v oblasti vědeckého výzkumu i odborníky zajišťující provoz a správu budov. Cílem personální politiky bude vytvářet takové pracovní podmínky, které umožní nejen získávání nových odborníků, ale především dlouhodobé udržení stávajících zaměstnanců a zachování institucionální paměti organizace.

Významnou součástí personální strategie bude podpora profesního rozvoje všech zaměstnanců. Galerie musí systematicky investovat do vzdělávání, odborných školení, jazykové přípravy, zahraničních stáží a účasti na odborných konferencích. V prostředí

rychlého technologického vývoje a proměn muzejní praxe je kontinuální vzdělávání nezbytným předpokladem zachování odborné kvality i konkurenceschopnosti instituce.

Pozornost bude věnována také identifikaci a podpoře nové generace odborníků. Národní galerie Praha by měla aktivně spolupracovat s vysokými školami, odbornými pracovišti a profesními organizacemi s cílem vytvářet příležitosti pro studenty a začínající odborníky. Stáže, školící programy, doktorandské projekty a odborné praxe mohou významně přispět k zajištění generační obměny a dlouhodobé personální udržitelnosti.

Neméně důležitým cílem je zkvalitnění systému hodnocení zaměstnanců a řízení pracovního výkonu. Hodnoticí procesy musí být transparentní, předvídatelné a propojené s možnostmi profesního růstu. Zaměstnanci by měli mít jasnou zpětnou vazbu o své práci i o očekáváních, která jsou na ně kladena. Současně je nezbytné vytvářet prostředí, které oceňuje iniciativu, kreativitu a vysokou odbornou úroveň.

Personální strategie bude podporovat rozvoj manažerských kompetencí vedoucích pracovníků. Vedoucí zaměstnanci musí být nejen odbornými autoritami ve svých oblastech, ale také schopnými manažery, kteří dokáží efektivně vést týmy, motivovat spolupracovníky a naplňovat strategické cíle organizace. Rozvoj leadershipu na všech úrovních řízení bude proto jednou z důležitých priorit následujícího období.

Národní galerie Praha musí být zároveň odpovědným a atraktivním zaměstnavatelem. Součástí personální strategie bude podpora zdravého pracovního prostředí, důraz na rovné příležitosti, slaďování pracovního a osobního života a prevence pracovního přetížení. Dlouhodobá spokojenost zaměstnanců významně ovlivňuje kvalitu jejich práce i celkovou atmosféru uvnitř organizace.

Cílem personální strategie je vybudovat instituci, která bude nejen respektovaným kulturním centrem, ale také vyhledávaným zaměstnavatelem v oblasti muzejnictví a kulturní správy. Kvalitní, motivovaní a profesně rozvíjení zaměstnanci představují nejdůležitější předpoklad pro naplnění všech ostatních strategických cílů Národní galerie Praha v následujících šesti letech.

3. Obchodní a marketingová strategie

Obchodní a marketingová strategie Národní galerie Praha musí vycházet z jejího jedinečného postavení národní kulturní instituce. Jejím hlavním cílem není maximalizace ekonomického zisku, ale posilování veřejné služby, rozšiřování okruhu návštěvníků a vytváření finančních předpokladů pro dlouhodobý rozvoj odborných činností. Obchodní a marketingové aktivity proto musí vždy podporovat poslání galerie a přispívat k naplňování jejích strategických cílů.

V nadcházejících šesti letech bude prioritou budování silné a srozumitelné značky Národní galerie Praha. Galerie musí být veřejností vnímána jako instituce, která spravuje nejvýznamnější umělecké sbírky v České republice a současně nabízí inspirativní zážitek odpovídající očekáváním současného publika. Marketingová komunikace bude proto založena na důsledném propojení odborné autority, kulturní prestiže a otevřenosti vůči široké veřejnosti.

Klíčovým cílem bude zvyšování návštěvnosti a současně prohlubování vztahu s návštěvníky. Úspěch galerie nelze hodnotit pouze počtem prodaných vstupenek, ale také schopností vytvářet dlouhodobou komunitu lidí, kteří se do galerie pravidelně vracejí. Zvláštní pozornost bude věnována rodinám s dětmi, studentům, seniorům, zahraničním návštěvníkům a mladé generaci, která představuje budoucí publikum kulturních institucí. Marketingové aktivity budou založeny na důkladném poznání potřeb jednotlivých cílových skupin a na jejich systematické segmentaci.

Důležitou součástí strategie bude rozvoj digitálního marketingu a komunikace na sociálních sítích. Moderní kulturní instituce musí být schopna oslovovat návštěvníky nejen prostřednictvím tradičních médií, ale také prostřednictvím digitálních platforem. Národní galerie Praha bude využívat online prostředí jako nástroj pro budování vztahu s veřejností, prezentaci sbírek, podporu vzdělávání i propagaci výstavních a doprovodných programů. Cílem není pouze zvyšování dosahu komunikace, ale především vytváření kvalitního a dlouhodobého dialogu s publikem.

Obchodní strategie bude zaměřena na rozvoj vlastních příjmů při zachování kulturního a veřejnoprávního charakteru instituce. Významnou roli bude hrát modernizace návštěvnických služeb, rozvoj galerijních obchodů, publikační činnosti, členských programů a dalších doplňkových aktivit. Veškeré obchodní aktivity musí vycházet z hodnot a odborného zaměření galerie a podporovat její celkovou image.

Významný potenciál představuje rozvoj členských a mecenášských programů. Inspirací mohou být přední evropská a světová muzea, kde členské kluby vytvářejí nejen významný zdroj příjmů, ale také komunitu dlouhodobých podporovatelů instituce. Cílem bude vytvořit víceúrovňový systém partnerství pro jednotlivce i firmy, který nabídne možnosti aktivního zapojení do života galerie.

Důležitou součástí obchodní strategie bude rozvoj strategických partnerství se soukromým sektorem. Národní galerie Praha musí být atraktivním partnerem pro společnosti, které chtějí spojit svou značku s podporou kultury, vzdělávání a společenské odpovědnosti. Spolupráce se soukromými partnery bude založena na transparentních pravidlech a vzájemném respektu k poslání a nezávislosti instituce.

Zvláštní pozornost bude věnována rozvoji kulturního turismu. Národní galerie Praha disponuje potenciálem stát se jedním z hlavních kulturních cílů návštěvníků hlavního města. Ve spolupráci s městem Prahou, státními institucemi cestovního ruchu a dalšími kulturními organizacemi bude galerie usilovat o posílení své pozice mezi nejvýznamnějšími kulturními destinacemi střední Evropy.

Marketingová strategie bude založena na systematickém vyhodnocování dat a návštěvnického chování. Rozhodování o marketingových kampaních, produktech a službách musí být podloženo kvalitními analýzami, průzkumy návštěvnické spokojenosti a pravidelným vyhodnocováním efektivity jednotlivých aktivit. Pouze na základě znalosti publika lze dlouhodobě budovat úspěšnou a respektovanou kulturní instituci.

Cílem obchodní a marketingové strategie je posílit postavení Národní galerie Praha jako moderní, otevřené a společensky významné instituce, která dokáže oslovovat širokou veřejnost, rozvíjet vlastní ekonomický potenciál a současně zachovávat vysokou odbornou úroveň a důvěryhodnost národní kulturní instituce.

4. Zhodnocení aktuálního stavu organizace

Národní galerie Praha představuje nejvýznamnější muzejní a galerijní instituci v České republice a současně jednu z nejvýznamnějších organizací svého druhu ve středoevropském prostoru. Spravuje mimořádně rozsáhlý a hodnotný sbírkový fond dokumentující vývoj výtvarného umění od středověku po současnost a disponuje souborem historicky i architektonicky významných budov, které tvoří důležitou součást kulturního dědictví České republiky. Díky odbornému potenciálu svých zaměstnanců, kvalitě sbírek a mezinárodním kontaktům disponuje všemi předpoklady pro další rozvoj a posilování svého postavení na domácí i zahraniční kulturní scéně.

V oblasti odborných činností je Národní galerie Praha stabilní a respektovanou institucí s vysokou úrovní kurátorské, restaurátorské a vědeckovýzkumné práce. Dlouhodobě realizuje kvalitní výstavní projekty a podílí se na významných odborných aktivitách v České republice i v zahraničí. Současně však lze identifikovat příležitosti pro intenzivnější zapojení do mezinárodních výzkumných sítí, posílení publikační činnosti a širší prezentaci výsledků odborné práce směrem k domácímu i zahraničnímu publiku.

Významným aktivem galerie jsou její sbírky a jedinečná síť výstavních objektů. Současně však správa rozsáhlého nemovitého majetku představuje jednu z největších provozních a investičních výzev organizace. Část budov vyžaduje průběžnou modernizaci technického zázemí, obnovu technologických systémů a dlouhodobé investice směřující k zajištění optimálních podmínek pro uchovávání sbírek i komfort návštěvníků. Stávající stav proto vyžaduje systematické a dlouhodobě plánované investiční řízení.

Z pohledu návštěvnického provozu se Národní galerii Praha daří oslovovat široké spektrum domácích i zahraničních návštěvníků. Přesto existuje prostor pro další rozvoj práce s publikem, zejména v oblasti dlouhodobého budování vztahu s návštěvníky, rozvoje členských programů, práce s mladou generací a využívání moderních komunikačních nástrojů. Současné kulturní instituce již nejsou hodnoceny pouze podle kvality svých sbírek, ale také podle schopnosti aktivně komunikovat se společností a vytvářet relevantní veřejnou hodnotu.

Další oblastí, ve které lze identifikovat značný rozvojový potenciál, je digitalizace. V posledních letech došlo k významnému pokroku ve zpřístupňování sbírek a využívání digitálních technologií, tempo technologických změn však vyžaduje pokračující investice do informačních systémů, digitalizačních projektů, kybernetické bezpečnosti a rozvoje online služeb. Digitalizace přitom není pouze technickou otázkou, ale stává se jedním z hlavních nástrojů ochrany, evidence a zpřístupňování kulturního dědictví.

V ekonomické oblasti je pozitivem stabilní podpora zřizovatele a odpovědné hospodaření organizace. Současně však rostoucí provozní náklady, vysoké nároky na údržbu budov a zvyšující se požadavky na kvalitu služeb vytvářejí tlak na hledání dalších zdrojů financování. Do budoucna bude nezbytné intenzivněji rozvíjet vícezdrojové financování, grantovou činnost, fundraising a spolupráci se soukromými partnery při zachování odborné nezávislosti instituce.

Personální oblast představuje jednu z klíčových podmínek budoucího úspěchu organizace. Národní galerie Praha disponuje týmem vysoce kvalifikovaných odborníků, jejichž znalosti a

zkušenosti tvoří základní přednost instituce. Stejně jako mnoho dalších kulturních organizací však čelí výzvám spojeným s konkurencí na trhu práce, generační obměnou odborných profesí a potřebou dlouhodobého profesního rozvoje zaměstnanců. Posilování organizační kultury, podpora vzdělávání a vytváření atraktivního pracovního prostředí budou proto jedním ze základních předpokladů dalšího rozvoje.

Celkově lze konstatovat, že Národní galerie Praha vstupuje do dalšího období jako stabilní, odborně respektovaná a společensky významná instituce s mimořádným rozvojovým potenciálem. Současně však stojí před řadou výzev souvisejících s modernizací infrastruktury, digitalizací, posilováním ekonomické odolnosti, rozvojem publika a adaptací na proměňující se potřeby společnosti. Strategickým úkolem následujících šesti let bude využít silné stránky organizace a proměnit tyto výzvy v příležitosti, které posílí postavení Národní galerie Praha jako moderní evropské kulturní instituce 21. století.

5. Dlouhodobé cíle (přesahující střední horizont)

Přestože tato koncepce vymezuje rozvoj Národní galerie Praha v horizontu šesti let, odpovědné vedení instituce musí současně sledovat cíle, jejichž naplnění vyžaduje podstatně delší časové období. Národní galerie Praha spravuje kulturní dědictví, jehož hodnota přesahuje jednotlivá volební, rozpočtová i manažerská období. Strategické rozhodování proto musí být vedeno nejen potřebami současnosti, ale také odpovědností vůči budoucím generacím.

Dlouhodobou ambicí Národní galerie Praha je zařazení mezi nejrespektovanější muzejní instituce evropského prostoru. Tento cíl nelze naplnit jednorázovými projekty ani jednotlivými výstavami, ale pouze soustavným budováním odborné reputace, vysoké kvality výzkumu, mezinárodní spolupráce a dlouhodobé důvěry odborné i laické veřejnosti. Galerie by měla být institucí, jejíž odborné výstupy a výstavní projekty jsou přirozenou součástí evropského kulturního a vědeckého diskurzu.

Zcela zásadním dlouhodobým cílem je vytvoření moderního a udržitelného systému ochrany a správy sbírkových fondů. V horizontu několika desetiletí musí galerie dosáhnout stavu, kdy budou její sbírky uchovávány v podmínkách odpovídajících nejvyšším světovým standardům a současně budou maximálně využívány pro vědecký výzkum, vzdělávání a prezentaci veřejnosti. To předpokládá kontinuální investice do depozitářů, restaurátorského zázemí, bezpečnostních systémů a odborného personálu.

Dalším dlouhodobým cílem je dokončení komplexní digitalizace sbírkového fondu a vytvoření otevřeného digitálního ekosystému kulturního dědictví. Galerie by měla směřovat k tomu, aby její sbírky, odborné informace, výzkumné výstupy i vzdělávací materiály byly dostupné odborné i široké veřejnosti prostřednictvím moderních digitálních platforem. Digitální přístup k umění se v budoucnu stane jedním z hlavních nástrojů naplňování veřejné služby kulturních institucí.

V oblasti infrastruktury by mělo být dlouhodobým cílem vytvoření plně modernizovaného a provozně udržitelného systému galerijních budov. Historické objekty spravované Národní galerií Praha představují jedinečnou kulturní hodnotu, zároveň však vyžadují mimořádnou péči a dlouhodobé investice. Vize budoucího rozvoje směřuje k vytvoření funkčně

propojeného souboru budov, které budou poskytovat špičkové podmínky pro ochranu sbírek, realizaci výstavních projektů, vzdělávání i kulturní život veřejnosti.

Dlouhodobou prioritou musí být rovněž budování stabilního ekonomického modelu instituce. Národní galerie Praha by měla usilovat o takovou strukturu financování, která zajistí vysokou míru stability i v obdobích ekonomických výkyvů. Vedle podpory státu musí organizace rozvíjet vlastní ekonomický potenciál, mecenášství, fundraising, nadační podporu a mezinárodní grantovou spolupráci tak, aby byla schopna financovat strategické projekty přesahující běžný rozpočtový horizont.

Za klíčový dlouhodobý cíl považuji také vytvoření silné institucionální kultury založené na odbornosti, otevřenosti a spolupráci. Úspěšné kulturní instituce jsou charakteristické kontinuitou hodnot a odborných standardů bez ohledu na personální změny ve vedení. Národní galerie Praha by měla být organizací, která dokáže systematicky rozvíjet své zaměstnance, předávat odborné zkušenosti mezi generacemi a vytvářet prostředí podporující tvůrčí i odbornou excelenci.

V neposlední řadě by galerie měla dlouhodobě usilovat o posílení svého postavení jako jednoho ze symbolů kulturní identity České republiky. Neměla by být vnímána pouze jako správce uměleckých sbírek, ale jako instituce aktivně přispívající k formování kulturního povědomí společnosti, rozvoji vzdělanosti a mezinárodní reprezentaci české kultury. Právě tato role přesahuje horizont jednotlivých strategických plánů a představuje trvalý závazek Národní galerie Praha vůči veřejnosti.

Dlouhodobé cíle této koncepce proto směřují k vytvoření instituce, která bude i za několik desetiletí představovat důvěryhodného správce kulturního dědictví, respektované centrum odborného poznání a otevřený prostor pro setkávání lidí s uměním, kulturou a hodnotami demokratické společnosti.



Ing. Jan Růžanský