# II. KONCEPCE ROZVOJE NÁRODNÍ GALERIE V PRAZE

## Střednědobý horizont 2027–2032 s výhledem dlouhodobého rozvoje

Olga Kotková

Motto: ***Mým dlouhodobým cílem je vést NGP jako dům umění pro všechny návštěvnické skupiny, v němž se pojí respekt k tradici s otevřeností k novým formám práce a odbornou excelenci s přístupností. Stěžejním katalyzátorem této změny bude realizace investičního programu. Z galerie vybuduji moderní veřejnosti otevřenou instituci, která bude dlouhodobě posilovat mezinárodní renomé České republiky šířením a propagací její kultury a umění.***

### 1. Poslání, vize a sdílené hodnoty

Národní galerie v Praze (dále jen „NGP"), zřízená zákonem č. 148/1949 Sb., je státní příspěvkovou organizací Ministerstva kultury (dále jen „MK") a spravuje 407 379 sbírkových předmětů. Následující šestileté období představuje pro NGP mimořádnou příležitost. Zamýšlené investice, především výstavba nového moderního depozitáře v Jinonicích, bude impulsem k promyšlené proměně celé instituce programem.[1]

#### 1.1. Poslání

NGP shromažďuje, ochraňuje, odborně zpracovává, zkoumá a zpřístupňuje umělecká díla a další doklady výtvarné kultury od starověku po současnost. Kulturní dědictví nejen uchovává, ale také interpretuje a aktivně přibližuje domácímu i zahraničnímu publiku. Navazuje na úspěšnou éru Společnosti vlasteneckých přátel umění, od jejíhož založení v roce 1796 uplynulo v roce 2026 již 230 let. Specifickou předností NGP je rozsah a rozmanitost sbírek i soubor budov, v nichž jsou uchovávány a prezentovány: Klášter sv. Anežky České, Schwarzenberský, Šternberský a Salmovský palác, Palác Kinských, VP, depozitář v Lobkovicích a pavilon v Benátkách, který NGP spravuje ve spolupráci se Slovenskou republikou.

#### 1.2. Vize

Do roku 2032 bude NGP předním evropským muzeem umění, celosvětově známou institucí, kterou lidé identifikují pouze podle jejího názvu. Základem nové identity a reputace budou sbírky (zejména gotika, rudolfinské umění, baroko, moderna a francouzská sbírka, umění Asie, grafika a kresba i soudobá umělecká tvorba). NGP se stane rovnocenným partnerem velkých evropských a asijských muzeí při realizaci velkých výstavních projektů. **Bude navazována, prohlubována a dále rozvíjena spolupráce s předními světovými výstavními domy – Centre Pompidou, Musée d'Orsay, Musée du Louvre, Tokyo National Museum, berlínskými muzei, SKD Drážďany, Kunsthistorisches Museum či Leopold Museum ve Vídni a mnoha dalšími.** Stěžejní vizí je pokračovat v probíhajících investičních akcích, kdy pro budoucnost NGP, správu a ochranu nejcennějších sbírkových fondů je **dobudování moderního depozitáře v Jinonicích,** čímž se galerie konečně zařadí po bok dalších tuzemských nebo zahraničních paměťových institucí. Ve střednědobém horizontu bude pokračovat také **digitalizace** jak sbírek a sbírkových fondů, tak interních postupů, provozu a řízení. Důležitou vizí pro zdárný chod galerie je také **personální stabilita** – budování stabilního odborného týmu, který bude nejen schopen úspěšně čelit výzvám současného světa, ale bude také nadále rozvíjet statutární činnosti. Stávající historické paláce a budovy získají jasnou, srozumitelnou a atraktivní propagaci. Vzhledem k dosluhování Veletržního paláce (dále jen „VP") se NGP ocitá na křižovatce. V následujících měsících a letech vyvstává otázka, zda a jak rekonstruovat VP, nebo zda naplánovat výstavbu nové galerijní budovy. **Maximalistickou a pro instituci vítanou a ideální variantou do budoucnosti je realizace obou investičních projektů – rekonstrukce Veletržního paláce a výstavba nové výstavní budovy.** Vizí NGP do budoucnosti je proto zajistit úspěšnou transformaci VP jako kulturního centra nejen Prahy, ale celé České republiky, a připravit kvalitní podklady pro výstavbu a budoucí náplň nové budovy. Galerie se v průběhu šesti let znovu pevně postaví na vlastní nohy: s více než pětinou rozpočtu z vlastních zdrojů a více než třetinou návštěvníků ze zahraničí. **NGP se stane výkladní skříní národní kultury a mezinárodně známou a uznávanou platformou pro její prezentaci a šíření v zahraničí.**

#### 1.3. Sdílené hodnoty

**Odpovědnost za kulturní dědictví** – odborné, bezpečné a etické nakládání se sbírkami podle Etického kodexu ICOM;
**Odbornost a integrita** – kvalita výzkumu, transparentní rozhodování, respekt k profesním standardům;
**Otevřenost, přístupnost** a dialog– srozumitelná komunikace, odstraňování bariér, respekt k rozmanitosti domácího i zahraničního publika;
**Udržitelnost a hospodárnost** – dlouhodobé plánování a odpovědné využívání veřejných prostředků;
**Respekt k zaměstnancům** – bezpečné a přátelské pracovní prostředí, jasné kompetence, profesní růst a předávání zkušeností.

[1] Údaje použité v této koncepci vychází z veřejně dostupných zdrojů, zejména výroční zprávy NGP za rok 2025.

## 2. Strategické cíle[2]

### 2.1. Strategie odborných činností

#### 2.1.1. Sbírkotvorná činnost a péče o sbírky

Prioritou bude systematická péče o sbírkové fondy, jejich evidence, odborné zpracování, konzervace, restaurování a bezpečné uložení. NGP má schválenou akviziční strategii, kterou bude průběžně aktualizovat. Prioritami jsou zejména umění druhé poloviny 20. století a současná umělecká tvorba. Vedle nákupů bude rozvíjet získávání darů a donací, dlouhodobé zápůjčky a pokračovat v provenienčním výzkumu sbírek. Restaurování Dürerovy Růžencové slavnosti, podpořené zahraničními finančními zdroji, se již nyní stalo veřejně prezentovaným „vlajkovým" projektem péče o sbírky.

#### 2.1.2. Výstavní činnost a sbírkové expozice

Výstavní program bude stát na dvou pilířích: **ambiciózní výstavní projekty (blockbustery) se zahraničními partnery**, financované také z grantů a partnerství, a **experimentální formáty**, které umožní rychleji reagovat na aktuální témata a oslovovat mladší publikum. Důraz bude kladen i na **umění velkých epoch**, které silně rezonovaly na území našeho státu – např. gotiky, manýrismu, baroka, romantismus, impresionismu, secese, kubismu apod. Pozornost bude věnována i monografickým výstavám – např. **Albrechta Dürera, Petera Paula Rubense, Gustava Klimta, Egona Schieleho** či **klasiků českého umění 19. a 20. století** (např. **Jana Zrzavého**).[3] Stranou zájmu nezůstanou ani největší osobnosti současné zahraniční umělecké scény – NGP již začala jednat o výstavě **Anselma Kiefera**. Návštěvnický ohlas ukazuje, že právě tento typy výstav naše veřejnost vyhledává. Moderní a současné umění zůstane převážně ve VP, kde projekty zaměřené na tvorbu současného umění propojují NGP s živou scénou a mladým publikem. **Unikátní a světově proslulá francouzská NGP bude opět představena jako samostatný celek**, který do galerie přiláká nové tuzemské a zahraniční návštěvníky.

#### 2.1.3. Věda, výzkum a publikace

NGP je výzkumnou organizací s dlouhodobou koncepcí rozvoje. Bude posilovat základní i aplikovaný výzkum založený na vlastních sbírkách, archivech, knihovních fondech a technickém zázemí. Vedle národních programů (IP DKRVO, NAKI, TA ČR, GA ČR) a spolupráce s vysokými školami NGP vstoupí do mezinárodních projektů (2.1.5). NGP se např. zapojí do evropských programů a infrastruktur pro výzkum kulturního dědictví (Horizon Europe, Creative Europe). Většina publikací vychází česky a anglicky (2025: 19 titulů). Katalogy mezinárodních projektů budou vycházet anglicky nebo v koedicích s významnými zahraničními nakladatelstvími. Řada výstav je doplněna publikacemi pro děti a nejmenší návštěvníky.

#### 2.1.4. Digitalizace

Digitalizace zůstane průřezovou prioritou. I nadále se bude pokračovat v digitalizaci sbírkových předmětů a jejich dokumentaci. Nezbytností je dokončení přechodu na jednotný sbírkový systém Museion, online prezentaci fondů a bezpečné ukládání dat. Projekt databáze digitalizátů a archivního úložiště (2026–2028, 24 mil. Kč od MK) obnoví systematickou digitalizaci. Cílem je do roku 2030 zdigitalizovat 80 % sbírkových fondů včetně fotodokumentace (2025: 16 %), a v plném rozsahu také fond stěhovaný do Jinonic. Od roku 2027 NGP zpřístupní reprodukce volných děl v režimu open access a propojí existující online platformy, aby digitální obsah podporoval návštěvu expozic, výzkum i vzdělávání. Hlavním přínosem **vnitřní digitalizace** bude odstranění rutinní administrativy.

#### 2.1.5. Mezinárodní rozvoj a spolupráce

**Mezinárodní postavení do roku 2032:** NGP zejména prostřednictvím promyšleného networkingu a atraktivního výstavního programu etabluje jako přední muzeum umění v Evropě, k čemuž má předpoklady jak v lidských zdrojích, tak ve sbírkových fondech a zázemí. Tomuto cíli napomůže i udílená státní záruka, která nahradí komerční pojištění.

**Strategická partnerství se světovými muzei:** NGP dosavadní spolupráce do dlouhodobých partnerství s víceletým programem výstav, výzkumu a stáží, které vycházejí ze spolupráce např. s prestižními **Centre Pompidou, Musée d'Orsay, Musée du Louvre, Tokyo National Museum**, berlínskými muzei, SKD Drážďany, Slovenská národní galerie (společný pavilon v Benátkách) či **Kunsthistorisches Museum, Vídeň**, které je partnerem aktuálně běžící výstavy Anny Jagellonské.

**Rozvoj výstavní spolupráce:** NGP bude připravovat vlastní putovní a reciproční výstavy pro přední zahraniční partnery. Navazuje na výstavu v Louvru a na výstavy ze sbírek NGP v Japonsku (2007–2008, 2016–2018). Reciproční model sdílí

[2] Všechna opatření jsou proveditelná v právní formě státní příspěvkové organizace (zákony č. 148/1949 Sb., 218/2000 Sb. a 219/2000 Sb., Statut NGP). Všechny strategické cíle budou řešeny v úzké spolupráci se zřizovatelem.

[3] Hlavní výstavy roku 2027 až 2028 budou zveřejněny v prosinci 2026.

náklady, přivádí do Prahy mezinárodní zápůjčky a během uzavření VP umožní ukázat jeho sbírky v zahraničí. Strategické partnerství je podpořeno i plánovanými projekty např. v září 2026 NGP dohodla výstavu s Ludwig Museem v Koblenzi, jež bude v Praze otevřena již dubnu 2027. Dále NGP plánuje uspořádat v roce 2028 výstavu českého surrealistického malíře Musée d'art moderne de la Ville de Paris; ještě letos proběhnou jednání o možné spolupráci se Sinebrychoffin Taidemuseo z Helsinek či GAMeC Bergamo. NGP bude výrazně posilovat spolupráci s nejpřednějšími evropskými, americkými i asijskými muzei – např. Centre Pompidou, Musée d'Orsay, Musée d'art moderne de la Ville, Paříž, berlínskými muzei, SKD Drážďany, KHM a Leopold Museum Vídeň.

## 2.2. Investiční strategie – strategie využití investičního programu

Cílem investiční strategie na léta 2027–2032 je dokončit jednotlivé stavební akce a vytvořit funkčně propojenou, bezpečnou, ekonomicky udržitelnou a programově srozumitelnou síť objektů. Investiční projekty tvoří jeden program s pevným pořadím (Jinonice → VP, plánovaná nová výstavní budova) a rozhodovacími milníky. NGP přitom zůstane po celou dobu otevřená návštěvníkům.

### 2.2.1. Způsob řízení investičních projektů

Od roku 2027 zavede NGP projektové řízení investic. Jeho základem bude aktualizovaný víceletý investiční plán s uvedením stavu přípravy a vlastní realizace akcí, investičními a provozními náklady, zdroji financování, harmonogramem, odpovědnostmi, závislostmi mezi projekty a hlavními riziky. Pro každý významný projekt bude ustanoven odpovědný tým s vymezeným mandátem, který propojí investiční, ekonomické, právní, provozní, bezpečnostní a odborné kompetence. Řízení stojí na pravidelném reportingu vedení NGP (zavedeného v říjnu 2026), kontrolních milnících, evidenci změnových požadavků a včasném eskalačním mechanismu. Změny rozsahu, ceny nebo termínu musí být zdůvodněny a posouzeny také z hlediska dopadu na provoz galerie. Metodiku BIM, kterou NGP zavádí v pilotním projektu, uplatní u všech objektů.

### 2.2.2. Řízení investičních rizik

Ke snížení investičních rizik povedou zejména stanovení projektových rolí, rozhodovacích pravomocí a odpovědnosti za rozpočet, harmonogram a kvalitu, dále důsledné dodržování zákona č. 134/2016 Sb., o zadávání veřejných zakázek, a interních směrnic, pravidelné vyhodnocování stavu a včasné upozorňování na odchylky (zpoždění povolovacích procesů, projektové přípravy a zadávání zakázek, zpoždění či insolvence dodavatelů, růst cen, změny rozsahu, nedostatečná rezerva), koordinace investičního plánu s plánem výstav a relokací sbírek, vyhodnocování budoucích provozních nákladů a nároků na mzdové prostředky, ochrana před kybernetickými útoky a bezpečnost budov a sbírek. Velmi významné je riziko nedostatečného personální zajištění. Toto riziko je možné snížit důrazem na kvalifikaci a navýšením počtu zaměstnanců v sekci Investic, průběžným finančním i právním monitoringem ze strany managementu, posílením právního oddělení se zaměřením na veřejné zakázky.

### 2.2.3. Budoucí využití objektů a programová koncepce budov

| Objekt NGP | Programová koncepce | Hlavní kroky 2027–2032 |
|---|---|---|
| **Veletržní palác** | moderní a současné umění a francouzská sbírka, další programy a pronájmy | dokončeni studie proveditelnosti rekonstrukce, varianta rekonstrukce pro MK 2027; rekonstrukce možná až po vystěhování sbírek |
| **Nová budova NGP** | Hledání vhodného místa pro výstavbu (např. Bubny-Zátory), příprava základních parametrů pro výstavbu a náplň | jednání se zřizovatelem na vládní úrovni, příprava projektové dokumentace |
| **Palác Kinských** | „výkladní skříň" NGP na Staroměstském náměstí: atraktivní výstavy a prezentace významných částí sbírek; má potenciál postupně převzít roli hlavního výstavní ho prostoru NGP; budou zde realizovány velké mezinárodní výstavní projekty s ambicí nejvýznamnějších výstav tuzemské sezóny | dokončení modernizace; znovuotevření ve 3. čtvrtletí 2027; během rekonstrukce VP umístění části souboru |
| **Klášter sv. Anežky České** | gotika: Středověké umění v Čechách a střední Evropě 1200–1550 v sepjetí architektury, sochařství a malby; areál a zahrady jako veřejný prostor | mezinárodní projekty středověkého umění; areál jako místo programů |
| **Schwarzenberský palác** | Renesance, manýrismus a baroko (Staří mistři I; hmatové expozice Doteky baroka a Doteky Asie; vhodný i pro menší výstavy, archiv NGP | posílení marketingu expozice, pořádání výstav (starého umění, grafika, kresba) |

| Objekt NGP | Programová koncepce | Hlavní kroky 2027–2032 |
|---|---|---|
| **Šternberský palác** | hlavně baroko (Staří mistři II) v nejstarším sídle NGP; knihovna, otevřená zahrada | posílení marketingu expozice, oprava střechy; během rekonstrukce VP výstavní a kancelářské prostory a část expozic VP |
| **Salmovský palác** | Umění Asie napříč prostorem a časem (od 17. 10. 2025); potenciál projektů se zeměmi, jež jsou důležitými partnery ČR, např. s Japonskem, Čínou a Indií | oprava opěrné zdi; výstavní projekty s asijskými partnery; posílení marketingu expozice |
| **Pavilon v Benátkách** | české a slovenské umění na Benátském bienále a bienále architektury (se Slovenskou národní galerií) | druhá etapa rekonstrukce; dlouhodobě udržitelný model využívání |

**2.2.4. Dlouhodobá role a specializace budov v galerijním celku**

Budovy NGP vytvoří vzájemně propojený celek, v němž každá představuje část dějin umění v architektuře – gotika v Anežském klášteře, renesance ve Schwarzenberském a baroko ve Šternberském paláci, asijské umění v Salmovském paláci, moderní a současné umění ve VP.

**Depozitární areál Jinonice**: Centrum péče o sbírku a depozitáře v Praze-Jinonicích (1. etapa, státní financování 2,2 mld. Kč) bude prvním pracovištěm NGP určeným výhradně péči o umělecká díla. Podle schváleného projektu budou jeho součástí depozitáře, restaurátorské ateliéry, chemicko-technologickou laboratoř, digitalizační pracoviště a datový repozitář. Prováděcí dokumentace stavby bude dokončena do konce roku 2026. Po vydání stavebního povolení vybere NGP zhotovitele (předpoklad: 2027). Stavba potrvá 2 až 3 roky. Zkušební provoz je nyní plánován na rozmezí let 2030 až 2031. Teprve až po dokončení stavby nového depozitáře NGP přestěhuje sbírky a opustí depozitář v Lobkovicích. V mezích schváleného projektu NGP zpřístupní depozitář badatelům a partnerům ke studiu sbírek ve zvláštním režimu.

**Veletržní palác a nová výstavní budova**: Rekonstrukce paláce je po zprovoznění Jinonic další hlavní investiční prioritou NGP. Studie proveditelnosti vyhodnotí technický stav budovy, provozní náklady, památkové hodnoty, které bude při rekonstrukci nutno zachovat, a výstavní potenciál. Předběžné výsledky naznačují, že rekonstrukci nelze provádět za provozu a sbírky bude nutné nejprve přestěhovat do Jinonic. VP by se po realizované transformaci stal důležitou částí NGP, s využitím rozsáhlých prostor k výstavám a expozicím převážně moderního a současného umění. Výhodou VP je jeho centrální městská poloha, možnost transformace a využití okolních prostor. Do budoucna **se nabízí společná a atraktivní propagace pražského kulturního trojúhelníku – VP (umění), nové budovy filharmonie (hudba) a Muzea ticha (paměť)**.

**Vize nové moderní polyfunkční budovy NGP**: Pokud studie prokáže, že rekonstrukce VP je ekonomicky neúnosná, navrhne NGP zřizovateli variantu, v níž roli VP převezme nová výstavní budova (např. v lokalitě Bubny-Zátory). Případně, pokud stát zajistí financování výstavby i provozu, je cílem NGP postavit zcela novou budovu a přitom také rekonstruovat VP. Současný moderní muzejní provoz vyžaduje, aby nová budova tvořila komplexní polyfunkční ekosystém, který bude kombinovat špičkové technologie, bezpečnost, udržitelný provoz a maximální otevřenost veřejnosti. Projekt v sobě skloubí národní prestiž („megaprojekt" světové úrovně) a ekonomickou efektivitu s vysokou návratností a multifunkčností. Podoba budovy by měla vycházet z vizionářství s pragmatickým „tahem" na branku. Nová budova **bude energeticky soběstačná „zelená" stavba, světový magnet pro turisty s vysokou kupní silou se silným budoucím komerčním využitím – státní reprezentace a byznys**. Postavíme ekonomicky udržitelnou a prestižní národní dominantu, která se zaplatí z vlastního provozu a přitáhne zahraniční kapitál. Byla by první novostavbou v dlouhých dějinách NGP otevřenou veřejnosti (depozitář v Jinonicích bude mít jen omezený návštěvnický režim). NGP připraví ve spolupráci se zřizovatelem programové zadání nové budovy (výstavní zóna „Black Box & White Cube", výstavní program, prostorové a technické nároky, provozní náklady, veřejná zóna doplněná hybridními a komerčními prostory, Back of House – odborné a technické zázemí, logistické high-tech srdce), aby o ní bylo možné rozhodnout hned po vyhodnocení studie VP. Realizace přesahuje horizont této koncepce (kap. 5). V případě realizace novostavby, jež by začala psát nové dějiny NGP, by instituce na základě dalších analýz provedla revizi využití ostatních budov, s nimiž se ve střednědobém horizontu počítá a které jsou pro plánovanou dramaturgii celku ve střednědobém horizontu důležité.

**2.2.5. Plán zajištění provozu galerie během rekonstrukcí**

NGP musí po celou dobu investiční transformace zůstat plně funkční veřejnou kulturní institucí. NGP proto připraví etapizaci stavebních prací tak, aby nedocházelo k souběžnému uzavření klíčových návštěvnických a odborných kapacit bez náhradního řešení. Je plánováno přemístění části expozic VP do Paláce Kinských a Šternberského paláce a kanceláře zhruba 110 zaměstnanců z VP do ostatních budov. Bude zpracován plán relokace sbírek včetně balení, transportu, pojištění, bezpečnosti, klimatu a evidence. Po dobu rekonstrukce využije expozice a výstavy v regionech (např. Jan Zrzavý na zámku v Telči) a putovní výstavy v zahraničí.

### 2.2.6. Propojení investic se sbírkami, výstavami, vzděláváním, digitalizací a službami

Každá investice bude řádně naplánována, efektivně řízena a přinese NGP možnosti dalšího rozvoje. Výstavba nového depozitáře v Jinonicích například propojí stěhování fondů s inventarizací, restaurováním a digitalizací. Nově otevřený Palác Kinských nabízí možnost (znovu)otevření atraktivních výstavních prostor v centrální městské poloze, která naláká nové tuzemské a zahraniční návštěvníky. Lze také využít podzemní prostory pro restauratérské nebo kavárenské provozy tak, jak tomu bylo v minulosti. Případné rekonstrukce VP vytvoří podmínky pro nové expozice a výstavy, badatelské a vzdělávací prostory nebo služby. Investice přitom musí zároveň posilovat fyzickou a kybernetickou bezpečnost objektů a sbírek. **Udržitelnost plánovaných investic zahrnuje i dlouhodobou životnost technologií, opravitelnost a efektivní využívání prostor**.

## 2.3. Finanční strategie

Základem finanční strategie je realistické plánování, důraz na finanční stabilitu, pravidelné zpracování a aktualizace provozních, výstavních, investičních a edičních plánu, průběžná predikce hospodářského výsledku a jeho dopady na čerpání fondů. V oblasti financí probíhá aktivní komunikace se zřizovatelem v oblasti provozního i investičního financování. Velmi důležité je i financování z fondů ISO včetně finanční podpory cenných akvizic do sbírkových fondů instituce. Principem a cílem finančního řízení je **vyrovnané hospodaření** v hlavní činnosti a řádné, **účelné a hospodárné využívání prostředků**. Vidíme potenciál zvýšit podíl vlastních finančních zdrojů zvýší na 20 % v roce 2030 a 22 % v roce 2032. Nástroji vícezdrojového financování jsou: vstupné a služby (2025: 51,5 mil. Kč) díky výstavnímu programu, Paláci Kinských a zahraničnímu publiku vidíme možnost růstu. Další možnosti navýšení příjmů se nabízejí v oblasti dlouhodobých i krátkodobých pronájmů (19,4 mil. Kč), ve víceletých partnerstvích s firmami, rozvíjení spolupráce s mecenáši a dárci, v podpoře Klubu přátel. Zajímavou možnost nabízejí tuzemské a zahraniční granty, sdílení nákladů koprodukčních výstav a prodej publikací a doplňkového sortimentu.

## 2.4. Personální strategie

Prioritou bude stabilizace klíčových odborných i podpůrných pozic, předávání zkušeností a snížení fluktuace zaměstnanců. Organizační strukturu upraví NGP v průběhu roku 2027 tak, aby odpovídala základním statutárním činnostem a rozsahu investičního programu. Základní organizační změny se musejí týkat vlastního vedení instituce, protože GŘ dnes přímo řídí 14 útvarů a investice v řádu miliard korun zajišťuje jediné investiční oddělení v počtu čtyř pracovníků. Nová struktura soustředí činnost do pěti stěžejních sekčních úseků: **1. sbírky; 2. věda a výzkum, edukace a mezinárodní spolupráce; 3. program, marketing; 4. investice a provoz; 5. ekonomika a zdroje**. Pět sbírek, Archiv a Knihovna jako základní útvary stanovené Statutem zůstávají v rámci rozvržení sekcí zachovány. Nově se součástí sekce vědy, výzkumu a edukace stane oddělení mezinárodních vztahů, jehož stěžejním úkolem bude posilování stávající a vyhledávání nové mezinárodní spolupráce a projektů. Hlavním cílem změn je posílit mezinárodní spolupráci a řízení investičních akcí. Pro investiční program NGP zajistí kvalifikované pracovníky a podle potřeby externí kapacity tak, aby získala know-how využitelné i po dokončení depozitáře.

# 3. Obchodní a marketingová strategie

Strategie vychází z jednotné identity NGP a z přesvědčení, že kvalitní odborný program, návštěvnická zkušenost a ekonomická udržitelnost se vzájemně podporují. Cílem není „komercializace" poslání galerie, ale rozšíření zdrojů, zvýšení dostupnosti a posílení vztahu veřejnosti k instituci.

## 3.1. Rozvoj návštěvnické zkušenosti

**Práce s domácím a zahraničním publikem**: Základem bude lepší poznání návštěvnických skupin, jejich motivací a bariér: pravidelný průzkum návštěvníků a vyhodnocování zpětné vazby se promítnou do tvorby programu. Zahraniční návštěvníci tvoří podle průzkumu NGP z roku 2025 ca 30 %. K dosažení cíle 40 % přispěje (znovu)otevření Paláce Kinských, společná programová nabídka hradčanských paláců, včetně posílení marketingu, a prohloubení spolupráce s cestovním ruchem.

**Vzdělávání**: Edukační činnost je pevnou součástí přípravy výstav a programové koncepce budov. Nabídka je diferencována podle věku, zkušenosti a potřeb – od předškolních dětí a škol přes rodiny a mladé dospělé po seniory a odbornou veřejnost. Zahrnuje programy pro návštěvníky se specifickými potřebami (hmatové expozice) i pro cizojazyčné publikum. Volné vstupy a cenová politika budou posuzovány jako nástroje veřejné služby i rozvoje návštěvnosti.

**Členské programy**: Klub přátel NGP Členství bude odstupňované pro jednotlivce, rodiny, studenty, mecenáše a firemní partnery a nabídne výhody ve všech budovách NGP. Více pozornosti, na míru připravované programové nabídky a výhody budou mířit na mecenáše a VIP klientelu, která budu motivována k zájmu podporovat činnost NGP.

**Rozvoj veřejného prostoru galerie**: Veřejné a vstupní prostory jsou součástí návštěvnické zkušenosti. Středobodem bude výrazné zlepšení návštěvnické orientace, dostupnosti, přívětivosti a propojení s okolním městským prostředím, což pomůže navýšit počet návštěvníků.

### 3.2. Značka, komunikace a obchodní činnost

NGP bude vystupovat jako jednotná a důvěryhodná značka se společným vizuálním stylem, výstavní grafikou a orientačním systémem. Komunikace s médii bude pravidelná a otevřená. Vedle výstav bude představovat sbírky, restaurátorské a výzkumné projekty a příběhy objektů. NGP posílí tvorbu propagačních videí (dnes populárních krátkých „shortů", nebo u veřejnosti velmi populárními zábavnými či humornými krátkými videi) a kampaní o činnosti NGP. Marketingová strategie bude cílit na různé skupiny návštěvníků moderně pojatým, profesionálním a atraktivním způsobem prostřednictvím médií, sociálních sítí nebo kvalitní propagací ve veřejném prostoru.

## 4. Zhodnocení aktuálního stavu organizace

| **Silné stránky (vnitřní prostředí) – k roku 2025** | **Slabé stránky (vnitřní prostředí) – k roku 2025** |
|---|---|
| sbírka 407 379 předmětů od starověku po současnost, sepjatá s architekturou budov – rostoucí návštěvnost a úspěšné výstavy – vybudovaná mezinárodní spolupráce (Louvre a Musée d'art moderne de la Ville, Paříž, SKD Drážďany) – výzkumná organizace s chemicko-technologickou laboratoří a restaurátorskými ateliéry – zajištěné financování Jinonic | klesající příspěvek a vlastní výnosy (16 %), čerpání fondů k vyrovnání hospodaření – výstavní rozpočet poloviční proti roku 2019 – investice nese jedno oddělení, 14 útvarů přímo pod GŘ – zastaralé technické systémy VP |
| **Příležitosti (vnější prostředí)** | **Hrozby (vnější prostředí)** |
| státní investiční program (Jinonice, VP, nová budova) jako impuls proměny – zájem zřizovatele o mezinárodní postavení NGP – evropské a zahraniční grantové zdroje – zahraniční návštěvníci Prahy a poloha Paláce Kinských – digitální technologie a open access | zpoždění povolovacích a zadávacích řízení, růst stavebních cen – uzavření VP = výpadek poloviny návštěvnosti a části pronájmů – nezajištěné provozní náklady nových objektů – nedostatek specialistů za platy veřejného sektoru – bezpečnostní a kybernetická rizika |

**Výsledky, úspěchy a zlepšení v průběhu roku 2026:**

- NGP získala zahraniční zdroje od Fondu německo-české budoucnosti, Ernst von Siemens Kunststiftung a Goethe-Institutu na výstavy, a na restaurování a prezentaci Růžencové slavnosti –partnerství přinášejí financování nad rámec příspěvku na provoz;
- Kladné hodnocení nejnovějších výstavních projektů (včetně Anny Jagellonské) a zvýšení pozitivního mediálního ohlasu (např. restaurování Růžencové slavnosti);
- Při zachování stejného výstavního rozpočtu 55 mil. Kč NGP realizovala více výstav než v předcházejícím období;
- Byl zaveden pravidelný reporting investičních akcí;
- Po delší době se také podařilo dokončit první etapu náročné rekonstrukce pavilonu v Benátkách ke 100. výročí otevření;
- Kultivace pracovního prostředí;
- Jmenování nové vědecké rady složené z předních tuzemských a zahraničních odborníků.

## 5. Dlouhodobé cíle (přesahující střednědobý horizont)

1) **úspěšně realizované investiční příležitosti** – NGP realizuje velké investiční projekty, v souladu s požadavky zřizovatele a právními normami a předpisy;
2) **vstup do 21. století v rovině ochrany a péče o sbírky** – provozuje depozitář v Jinonicích v plném rozsahu, opustila Lobkovice a má sbírky plně zdigitalizované a dostupné online;
3) **transformace VP v nejvýznamnější kulturní a umělecké centrum České republiky** – NGP má zrekonstruovaný VP jako provozně-administrativní zázemí a domov moderního a současného umění a francouzské sbírky;
4) **plán výstavby nové polyfunkční výstavní budovy**: NGP buduje a provozuje novou moderní polyfunkční výstavní budovu pro velké blockbusterové výstavy a programy, jako moderní centrum umění a kultury v České republice a platforma pro propagaci a vývoz českého umění do zahraničí;
5) **stabilní financování** – stojí na stabilním modelu financování s více než pětinou rozpočtu z vlastních zdrojů a se zajištěnými provozními náklady nových objektů;
6) **vzrůstající návštěvnost** – přivítá mnohem více tuzemských a zahraničních spokojených návštěvníků, kteří se budou díky atraktivnímu programu do galerie opakovaně vracet;
7) **mezinárodní spolupráce a rozměr** – je pevně zakotvena mezi evropskými muzei umění díky dlouhodobým partnerstvím, pravidelným výstavám v zahraničí a mezinárodnímu výzkumu.