KONCEPCE ROZVOJE NÁRODNÍ GALERIE PRAHA (2027–2033)

PETRA BŘEZÁČKOVÁ

OBSAH

1. Poslání, vize a sdílené hodnoty
2. Strategické cíle (Střednědobý horizont 2027–2033)
    - 2.1 Strategie odborných činností: Méně výstav, maximální světová kvalita
    - 2.2 Investiční strategie a řízení budov: Rekonstrukce Veletržního paláce a řešení dislokace objektů
    - 2.3 Finanční strategie: ESG kapitál, daňové odpočty
    - 2.4 Personální a organizační strategie: Odměňování, stabilita a reorganizace
3. Obchodní, marketingová, komunitní a návštěvnická strategie
    - 3.1 Dostupnost, rodiny a galerie jako inspirativní hřiště
    - 3.2 Zahrady NGP a komunitní veřejný prostor (*Open Gardens*)
    - 3.3 Inovace, business přesah a nové formáty
    - 3.4 Rozvoj rodového mecenášství a historického patronátu
4. Zhodnocení aktuálního stavu organizace
5. Mezinárodní rozvoj a sítě (Network do roku 2033)
6. Světová dramaturgie, výročím definované milníky a dlouhodobé cíle (2027–2033+)

1. POSLÁNÍ, VIZE A SDÍLENÉ HODNOTY

Poslání
Národní galerie Praha (NGP) je přední státní kulturní institucí vizuálního umění, která pečuje o národní umělecké dědictví, zkoumá jej, ochraňuje a zpřístupňuje veřejnosti. NGP utváří kulturu, aktivně komunikuje a cílevědomě míří mezi špičkové hráče evropské scény. Je platformou pro celospolečenský dialog, mezinárodní diplomacii, vědeckou excelenci, kreativitu, vzdělávání a mezioborové inovace. Funguje jako otevřený mezigenerační veřejný prostor s udržitelnými cíli, vnímající kulturu jako klíčový hybatel ekonomiky i společnosti.
NGP není pouhou institucí a fyzickým místem, ale především živým duchem.

Vize 2033
NGP se do roku 2033 stane jedním z lídrů udržitelných, inkluzivních a inovativních galerijních institucí v Evropě se silným mezinárodním networkem. Bude rovnocenným partnerem světovým muzejním domům, inovační platformou pro domácí i zahraniční publikum a inspirativním fyzickým i metaforickým hřištěm pro nejmladší generaci, i pro business v kultuře.
Sdílené hodnoty

1. **Mezinárodní síťování a výzkum:** Systematické posilování excelentní mezinárodní spolupráce v oblasti výstav,vědy a výzkumu se světovými muzei a institucemi.
2. **Světová dramaturgie:** Realizace prestižních mezinárodních výstav a projektů se zahraničními experty.
3. **Vícezdrojové financování:** Aktivní získávání soukromých a korporátních zdrojů včetně ESG kapitálu (Environmental, Social and Governance – udržitelné investice s kritérii životního prostředí, společenského dopadu a správy).
4. **Ekologická odpovědnost (*Low-Carbon Museum*) a implementace Agendy 2030 s jejími *Sustainable Development Goals* (SDGs):** Systémová dekarbonizace provozu budov podle Bizot Group Protocol a standardů ISO 50001 a sociální, finanční a ekologická udžitelost.
5. **Inovativnost a business přesah:** Propojení výtvarného umění s novými technologiemi (Deep Tech), start-upy,investory a péče o mladé talenty výtvarné scény.
6. **Spravedlivé ohodnocení lidského kapitálu:** Adekvátní mzdové a výzkumné podmínky pro interní odborníky.

7. **Otevřenost, dostupnost a generační inkluze:** Galerie bez fyzických, finančních a sociálních bariér – bezpečné kulturně-kreativní hřiště pro děti i vznik komunitních projektů *Open Gardens*.
8. **Kontinuita a věrohodnost:** Realizace systémových změn výhradně na základě tvrdých dat, auditů a mezinárodní dobré praxe.

2. STRATEGICKÉ CÍLE (STŘEDNĚDOBÝ HORIZONT 2027–2033)

2.1 Strategie odborných činností: Méně výstav, maximální světová kvalita

NGP radikálně přehodnotí svou dramaturgii. Opustí množství fragmentovaných lokálních projektů a přejde k přípravě menšího počtu vysoce prestižních, mezinárodně atraktivních výstavních konceptů.

- **Výročí a světová témata s plánováním 5–8 let:** Výstavy nejvyšší úrovně (monografie mistrů typu Caravaggio, Michelangelo, Picasso či profilové přehlídky renesance a baroka) vyžadují dlouhodobou diplomacii. NGP okamžitě zahájí jednání se světovými partnery (Gallerie degli Uffizi, Musée du Louvre, Rijksmuseum, Kunsthistorisches Museum Wien, Galleria Borghese, Musei Vaticani) pro horizont 2031+.
- **Restaurování a diagnostika ve spolupráci s mezinárodní špičkou:** Vytvoření vědecko-restaurátorské osy se špičkovými ústavy (Opificio delle Pietre Dure ve Florencii, Istituto Centrale per il Restauro v Římě, Institut National du Patrimoine v Paříži). Zřízení excelentního diagnostického centra NGP.
- **Pokročilé inovace a Deep Tech v kultuře:** Propojení s inovačním ekosystémem (po vzoru Lazio Innova). Využití neinvazivního spektrálního snímkování, nanomateriálů a satelitních dat ve spolupráci s ČVUT, Akademií věd ČR a programem Space for Heritage (Copernicus / ESA).
- **Zachování osvědčených aktivit:** Zachovány budou fungující vzdělávací akce pro veřejnost, workshopy a pronájem prostor.

2.2 Investiční strategie a řízení budov: Rekonstrukce Veletržního paláce a řešení difuzního charakteru sítě budov

NGP spravuje 6 geograficky oddělených objektů a krátkodobě využívá Valdštejnskou jízdárnu. Místo neefektivních roztříštěných investic aplikuje monoprofilaci a nízkonákladové síťové modely:

A) Monoprofilace budov

- **Veletržní palác:** Moderní a současné umění, architektura, umělecké rezidence a ateliéry, NGP Innovation & Business Cultural Hub, komunitní *Open Garden*.
- **Klášter sv. Anežky České:** Středověké umění, duchovní prostor, ticho, umělecké rezidence a ateliéry, komunitní *Open Garden*.
- **Šternberský a Schwarzenberský palác:** Staré umění v kontextu evropské a aristokratické diplomacie.
- **Salmovský palác:** Inovační hub, propojení umění, vědy, nových médií a dočasných vlajkových projektů.
- **Palác Kinských:** Grafický kabinet, umění Asie a starého Orientu, interkulturní dialog.
- **Jízdárna Valdštejnského paláce:** Monografické světové blockbustry (ve spolupráci se Senátem ČR).

Jednotná síťová karta a zážitkový koncept: Zavedení integrované síťové vstupenky. Doposud sekundární objekty získají vlastní komunitní atrakce (akustické koncerty, dětské dílny, inovační huby), které přirozeně zvýší jejich návštěvnost.

B) Udržitelný provoz a dekarbonizace (*Low-Carbon Museum*) Cílená redukce uhlíkové stopy objektů (vytápění,klimatizace, mikroklima sbírek, osvětlení, úniky energií) s cílem dosáhnout standardů ISO 50001, AA 1000 a indikátorů Bizot Group Protocol.

- **Zelený energetický pakt pro NGP:** Vstup do strategického partnerství s lídry energetického trhu. Financování obměny energetické infrastruktury proběhne formou EPC projektů (Energy Performance Contracting – garantované úspory) a PPA smluv na odběr zelené elektřiny, což partnerům přinese atraktivní ESG zápočty (Environmental, Social).

C) Strategie zápůjček během rekonstrukce Veletržního paláce (*Touring Collections*) Během generální rekonstrukce Veletržního paláce NGP neuloží klíčová díla do pasivních depozitářů. Vytvoří mezinárodní putovní výstavy (*Touring Collections*, po vzoru Museum Berggruen Berlin či Centre Pompidou Paris). Pronájmem sbírek prestižním zahraničním i domácím institucím NGP získá finanční prostředky a vybuduje si u světových muzeí kulturní kredit (reciproční kapitál) pro bezplatné či nízkonákladové zápůjčky zahraničních děl po znovuotevření paláce.

2.3 Finanční strategie: ESG kapitál, daňové odpočty

Generální ředitelství přijímá osobní odpovědnost za zásadní rozvoj vícezdrojového financování:

- **Generální ředitel jako hlavní fundraiser:** Navázání přímých vztahů s TOP 50 podnikovými lídry v Česku,nadnárodními korporacemi, filantropickými nadacemi a mezinárodní aristokracií.
- **Absorpce ESG kapitálu firem (Směrnice EU CSRD o podávání zpráv firem o udržitelnosti):** Nabídka strukturovaného partnerství pro korporace podléhající povinnému ESG reportingu:
  - **E (Environmental):** Spolufinancování dekarbonizace NGP, energetických inovací, úsporného osvětlení,energií a komunitních zahrad.
  - **S (Social) & G (Governance):** Partnerství v edukačních a inkluzivních programech, odstraňování bariér a podpora mladých talentů.
- **Právní a daňový servis pro dárce:** Využití § 20 odst. 8 zákona č. 586/1992 Sb., o daních z příjmů (ZDP) pro odečet hodnoty darů od základu daně. Zřízení Corporate ESG & Investment Office, který korporátním dárcům poskytne kompletní právní a daňový servis na míru.
- **Zřízení Kanceláře pro evropské fondy a korporátní ESG (EU & ESG Office):** Systematické vyhledávání a podávání projektů do programů Horizon Europe, Creative Europe, Interreg, IROP a Erasmus+. Evropské fondy se stanou pilířem financování vědy, program NPG, digitalizace a mezd odborníků.
- **Finanční riziko a jeho mitigace:** Klíčovým rizikem je celosvětový tlak na veřejné rozpočty a limitace státních dotací. NGP toto riziko aktivně řeší víceúrovňovou diverzifikací příjmů (ESG kapitál, daňové odpočty podle § 20 ZDP, granty EU a výnosy z *Touring Collections*), což prognózuje vysokou pravděpodobnost finanční stability a schopnost realizace navrženéhostrategického programu.
- NGP předpokládá navýšení příjmů od donátorů, sponzorů a z pronájmů oproti aktuálnímu stavu (6 milionů Kč, což představuje 1 % celkového rozpočtu NGP) od roku 2025 do roku **2030 na 10 %, tj. na 60 milionů Kč.** Tento posun vychází ze vzoru podobných italských či francouzských institucí pracujících s bankami a velkými společenskými akcemi. Vedle posílení ekonomické rovnováhy se toto navýšení pozitivně promítne do kvality aktivit, přiblížení kultury široké veřejnosti a fungování udržitelného obchodního modelu.

2.4 Personální a organizační strategie

- **Spravedlivé odměňování lidského kapitálu:** Zapojení vědců, kurátorů a restaurátorů do grantových systémů (projekty EU) může napomoci dorovnat jejich mzdové ohodnocení na úroveň mezinárodních standardů.
- **Zachování stabilních týmů:** Reorganizace se netýká výkonných odborných pracovišť. Rušit a měnit se budou výhradně neefektivní procesy na základě procesního auditu.
- **Nové organizační složky:** Zřízení integrovaného Oddělení pro evropské granty, ESG a korporátní investice (EU & Corporate ESG Office).

3. OBCHODNÍ, MARKETINGOVÁ, KOMUNITNÍ A NÁVŠTĚVNICKÁ STRATEGIE

3.1 Dostupnost, rodiny a galerie jako inspirativní hřiště

- **Cenová dostupnost:**
  - Dynamická a komunitní cenová dostupnost.
  - První neděle v měsíci zdarma pro širokou veřejnost.
  - Projekt Kultura léčí (Kulturní lázně): Pilotní projekt ve spolupráci se zdravotnickými zařízeními – kultura na lékařský předpis s bezplatným vstupem pro pacienty v rekonvalescenci.
  - Brunch a kultura (*Eat Culture*): Víkendový balíček pro mladé spojující gastronomii se vstupenkou do NGP za 1 Euro (25 Kč).
- **Synergie marketingu a veřejného prostoru:** Masivní zviditelnění NGP ve spolupráci s Letištěm Václava Havla, Dopravním podnikem hl. m. Prahy a CzechTourism, spřátelenými insitucemi. Moderní kampaně na sociálních sítích spojené s uměleckým visual & sound designem ve spolupráci s VŠUP a AVU.
- **Fokus na maximální implementaci Cílů udržitelného rozvoje OSN (Agenda 2030):** Udržitelnost ve všech oblastech jako strategický kompas, kde kultura působí jako průřezový motor společenské, ekonomické i environmentální změny.
- **Ekologická a kreativní dětská hřiště v interiéru a exteriéru:** Přeměna vybraných dvoran a výstavních prostor v interaktivní umělecká hřiště či místa k odpočinku, kde si nejmladší generace přes hru a smysly osvojuje umění a vztah k životnímu prostředí.

3.2 Zahrady NGP a komunitní veřejný prostor (*Open Gardens*)

Transformace dvorů a zahrad (Anežský klášter, Salmovský palác, okolí Veletržního paláce) v živé komunitní prostory (*Open Gardens*):

1. **Symbolické darování rostlinky:** Sousedé a návštěvníci zapojení do pěstování bylinek a květin pro galerijní akce.
2. **Mezigenerační propojení:** Společné dílny dětí, rodin a seniorů v prostředí galerie.
3. **Kulturní akce bez hlukové zátěže:** Komorní akustické koncerty, literární čtení a přednášky pod holým nebem.
4. **Pravidelné NGP Brunche:** Víkendové brunche spojené s uměním a živou komorní hudbou.
5. **Zapojení do sítě New European Bauhaus (NEB):** Oficiální registrace zahradních a ekologických projektů NGP v evropské síti udržitelných iniciativ.

3.3 Inovace, business přesah a nové formáty

- **Propojení se Signal Festivalem:** Využití monumentálních prostor NGP pro každoroční exkluzivní instalace novomediálního umění pod společnou značkou.
- **Inkubátor pro start-upy a kulturu:** Nabídnutí nevyužitých kapacit technologickým start-upům a kreativcům.Podmínka: vývoj aplikací pro NGP (AI pro katalogizaci, VR ve vzdělávání, zelené muzeologické technologie).
- **Mezinárodní umělecké rezidence:** Zřízení rezidenčního centra a ateliérů pro mladé talenty v budovách NGP.Rezidence budou propojeny s trhem s uměním, networkingem se sběrateli a edukací v oblasti kulturního managementu.

3.4 Rozvoj rodového mecenášství a historického patronátu

NGP nabídne prestižní platformu pro setkávání, společné umělecké a vědecké projekty s představiteli významných českých (a potažmo evropských) rodů. Využití jejich hmotného a nehmotného dědictví a mezinárodních vazeb může posloužit k napravení často zpřetrhaných vazeb (mezi šlechtou a státem) nezbytných pro synergie nových projektů, ideí a otevírání dveří do vertikálního networkingu (včetně získávání mecenášů a partnerů), obnovu historické kontinuity a pořádání reprezentativních společenských a kulturních aktivit.

4. ZHODNOCENÍ AKTUÁLNÍHO STAVU ORGANIZACE

NGP se potýká s limitujícím cyklem: orientace na větší množství lokálně vymezených projektů přirozeně neposkytuje dostatečnou atraktivitu pro velké sponzory a korporátní partnery. Současně dochází k nedostačujícímu uchopení dalších finančních nástrojů (ESG kapitál, evropské grantové programy, strukturované mecenášství). Absence těchto doplňkových zdrojů následně neumožňuje galerii akumulovat kapitál potřebný na předfinancování nákladných mezinárodních výstav a koprodukcí se světovými muzei (řešení v bodech 2.1, 2.3 a 5).

4.1 Ekonomická realita a finanční diagnostika (Výroční zpráva 2025)

- **Kritická závislost na státním rozpočtu:** Celkové výnosy NGP činily 506,3 mil. Kč, z čehož 80 % (402,7 mil. Kč) představuje státní příspěvek MK ČR na provoz (351,6 mil. Kč). Absence diverzifikace zdrojů činí NGP zranitelnou vůči rozpočtovým škrtům zřizovatele.
- **Marginální sponzoring a podpotenciál vlastních výnosů:** Sponzorské dary ve výši 6 mil. Kč tvoří zanedbatelnou část rozpočtu (~1,2 %). Vlastní výnosy dosahují pouhých 81,7 mil. Kč (16 % rozpočtu). Příjmy ze vstupného při návštěvnosti cca 555 tis. osob (51,5 mil. Kč), z pronájmů (19,4 mil. Kč) i z prodeje publikací a zboží (5,1 mil. Kč) vykazují hluboký obchodní podpotenciál. NGP opomíjí ESG kapitál i daňové motivace pro dárce.
- **Provozní neefektivita a vnitřní dluh:** Nízká obchodní obratnost v kombinaci s vysokou energetickou zátěží historických objektů vede k ekonomickému vyčerpávání, což mj. blokuje rozvoj mezd, vědeckého výzkumu i akviziční politiky.

4.2 Analýza VRIO (V – Valuable; R – Rare; I – Inimitable; O – Organized)

- **Sbírkový fond (V-R-I, neefektivní O):** Světově unikátní, vzácný a nenapodobitelný potenciál; chybí však komerční vytěžení a dlouhodobá příprava mezinárodních blokbastrů.
- **Odborný lidský kapitál (V-R, ohrožená I-O):** Špičkový kredit kurátorů a restaurátorů; zranitelnost systému z důvodu podhodnocení mezd a hrozící fluktuace klíčového know-how.
- **Difuzní síť budov (V-R, neefektivní O):** Architektonicky cenné portfolio v atraktivních lokalitách; roztříštěnost bez unifikovaného řízení však generuje vysoké fixní náklady.
- **ESG & Korporátní fundraising (V-R-I, nulová O):** Obrovská hodnota sbírek a budov jako udržitelného aktiva pro CSRD partnery; chybí však dedikovaná Corporate ESG Office.

4.3 Syntéza analýzy SWOT (S – Strengths; W – Weaknesses; O – Opportunities; T – Threats)

- **SILNÉ STRÁNKY:** Prestižní mezinárodní značka (tradice od roku 1796); sbírkový fond světového významu; špičková restaurátorská infrastruktura; historická prezence na La Biennale di Venezia.
- **SLABÉ STRÁNKY:** Difuzní charakter provozu budov s kolísavou návštěvností sekundárních objektů; poddimenzovaný sponzoring (~6 mil. Kč); absence globálních výstavních magnetů; podhodnocení odborných pracovníků; masivní energetická náročnost budov včetně Veletržního paláce.
- **PŘÍLEŽITOSTI:**
  - **Vícezdrojové financování:** Absorpce ESG kapitálu TOP 100 firem v ČR pod směrnicí CSRD, daňová odečitatelnost darů (§ 20 odst. 8 ZDP) a čerpání EU grantů (Horizon Europe, Creative Europe).
  - **Globální výstavní kvalita:** Získání finanční nezávislosti pro realizaci nákladných výstavních blokbastrů a vědecko-kurátorskou spolupráci.
  - **Inovační koncepty:** Transformace NGP v platformu pro umělecké rezidence, komunitní projekty a propojení výtvarného umění s businessem a novými technologiemi.
  - **Mezinárodní turné sbírek (*Touring Collections*):** Využití rekonstrukce Veletržního paláce k uspořádání zahraničních turné sbírek (úspora nákladů na depozitáře a vybudování kulturního kreditu pro bezplatné zápůjčky děl ze světových muzeí).

- **HROZBY:** Skokový nárůst cen energií (řešení: koncept *Low-Carbon Museum*); reputační riziko při pasivitě v udržitelnosti; stagnace návštěvnického zájmu (řešení: světové výstavy, rodinná inkluze a pozice galerie jako kulturních lázní).

5. MEZINÁRODNÍ ROZVOJ A SÍTĚ (NETWORK DO ROKU 2033)

NGP vybuduje trvalé partnerské vazby na čtyřech hlavních mezinárodních osách:

1. **Osa frankofonní** (Musée du Louvre / Centre Pompidou): Výzkum panovnických a státních sbírek, správa velkých celků, výměna výstav, zahradní umění.
2. **Osa Středomoří & Itálie** (Galleria Borghese / La Biennale di Venezia / Lazio Innova / Gallerie degli Uffizi / ICR Roma): Restaurátorská věda, technologické start-upy, renesanční a barokní diplomacie.
3. **Osa Německo & Rakousko** (Staatliche Museen zu Berlin / Kunsthistorisches Museum Wien / Belvedere):Středoevropský prostor, výzkum gotiky, rodové sítě.
4. **Osa anglofonní** (Tate / MoMA / National Gallery of Art Washington): Moderní umění, ESG standardy, globální trh a velké zápůjčky.

- **Globální organizace:** Aktivní provázanost s centrálou UNESCO v Paříži (udržitelný turismus, ochrana dědictví,Agenda 2030) a členství v sítích ICOM a NEMO.

6. SVĚTOVÁ DRAMATURGIE, MILNÍKY A DLOUHODOBÉ CÍLE (2027–2033+)

Výstavní program bude přísně plánován kolem velkých světových jubileí a mezinárodních sítí:

- **2027 (Zahájení nové éry NGP):** Spuštění nových formátů a cen vstupného, budování komunitních zahrad, zřízení EU & Corporate ESG Office, podání prvních grantových žádostí.
- **2028 (100 let od otevření Veletržního paláce 1928–2028):** Mezinárodní oslava funkcionalistické architektury.
- **2030 (Milník NGP 2030 – Low-Carbon Art Museum):** Vyhodnocení udržitelné strategie, dosažení 20–40% redukce uhlíkové stopy provozu budov NGP (ISO 50001); vlajkový udržitelný umělecký projekt (ve spolupráci s umělci typu Olafur Eliasson); zahraniční profilová výstava abstraktního expresionismu ve spolupráci s Tate Gallery (Londýn) a National Gallery of Art (Washington).
- **2031 (František Kupka a abstrakce):** Výstava orientovaná k oslavě abstrakce a Františka Kupky, ve spolupráci např. s Centre Pompidou (Paříž) a Guggenheim Museum (New York).
- **2031 (Pablo Picasso a kubismus):** Výstava ve spolupráci např. s Musée Picasso (Paříž), MoMA (New York),Museu Picasso (Barcelona).
- **2033 (Barokní cyklus):** Caravaggio a mistři šerosvitu ve spolupráci např. s Galleria Borghese (Řím), Uffizi (Florencie).
- **2034+ (Dlouhodobý cíl – Stabilizovaná mezinárodní instituce):**
  - Mezinárodně uznávaná galerijní instituce s reálnými projekty srovnatelnými se světovými domy.
  - Dokončení plné transformace NGP jako vůči klimatu odolné a energeticky soběstačné instituce.
  - Plně stabilizovaná finančně vícezdrojová politika.
  - Etablované centrum inovací v kultuře.
  - Flexibilní reakce na aktuální trendy v kulturně-společenském prostředí.
  - Synergický rozvoj strategií s networkem excelencí v oboru (program, věda, propagace) a propojení vertikálního networku (mezinárodní umělecké instituce, komunita, business, diplomacie, inovace).

Dr. Petra Březáčková, Ph.D. Data: 2026-11-05 13:48:19