

strategia programowa i rozwoju na lata 2021-2026



koncepcja autorska przedstawiona w konkursie na dyrektora Muzeum Warszawy
przez dr Karolinę Ziębińską-Lewandowską

1. **Wizja**
2. **Cele strategiczne**
3. **Diagnoza porównawcza**
4. **Założenia programowe i środki realizacji:**
 - 4.1. **Założenia**
 - 4.2. **Program wystaw i działań**
5. **Rola oddziałów**
6. **Działania edukacyjne**
7. **Działalność naukowa**
8. **Zarządzanie zbiorami**
 - 8.1. **Digitalizacja i udostępniania zbiorów oraz e-edukacja**
 - 8.2. **Gospodarowanie zbiorami Muzeum**
9. **Frekwencja i promocja**
 - 9.1. **Frekwencja**
 - 9.2. **Strategia promocyjna**
10. **Współpraca międzyinstytucjonalna**
 - 10.1. **Współpraca z sektorem pozarządowym i instytucjami warszawskimi**
 - 10.2. **Współpraca międzynarodowa**
11. **Zarządzanie, finansowanie i organizacja instytucji**
 - 11.1. **Finansowanie**
 - 11.2. **Organizacja i struktura**
 - 11.3. **Model zarządzania**

Muzeum Warszawy, ze wspaniale odremontowaną siedzibą główną, z wyjątkową wystawą stałą, z ciekawą kolekcją historyczną, jest instytucją na światowym poziomie. Prowadzona dynamicznie od kilku lat modernizacja Muzeum jest wysokiej klasy i instytucja jest coraz bardziej obecna w świadomości warszawiaków i odwiedzających Warszawę.

1. Wizja

Muzeum jako miejsce, które twórczo i odważnie reaguje na współczesne problemy miasta. Miejsce, w którym historia jest bezcennym doświadczeniem, dzięki któremu można w sposób świadomy podjąć tematy aktualne, oraz wpłynąć na kształt przyszłości Warszawy.

Muzeum Warszawy, jako miejsce żywe, ośrodek debat i wypracowywania nowych idei.

Muzeum Warszawy **współtworzone przez mieszkańców miasta.**

Muzeum Warszawy jako miejsce, które interesuje, które przyciąga i w którym każdy warszawiak bez względu na pochodzenie, wyznanie, długość „warszawskiego stażu” czuje się u siebie.

Muzeum Warszawy, jako miejsce, w którym należy i chce się być.

2. Cele strategiczne

Uczynienie Muzeum Warszawy wiodącą warszawską instytucją kultury.

Rozwinięcie pod kątem instytucji otwartej, przyjaznej i partycypacyjnej.

Udostępnienie kolekcji on-line.

Rozwinięcie partnerstw lokalnych.

Rozwinięcie współpracy międzynarodowej.

Modernizacja trzech oddziałów.

Stworzenie Centrum Fotografii.

Edukacja siłą Muzeum.

Poszerzenie oddziaływania na region Mazowsza.

Intensywne rozwijanie kolekcji.

Integracja cudzoziemców i mniejszości

Dialog międzypokoleniowy

Promocja warszawskich artystów

3. Diagnoza porównawcza

W porównaniu z innymi muzeami miejskimi w Polsce Muzeum Warszawy wypada bardzo korzystnie. Przyczyniają się do tego niewątpliwie cztery udane, niedawne rewitalizacje i reorganizacje ekspozycji stałych, atrakcyjna oferta edukacyjna a także wydawnicza, elegancka i czytelna strona internetowa.

Obrona strategia dla nowej ekspozycji stałej w głównej siedzibie – minimalistyczna, oparta na obiekcie historycznym, a nie multimedialna i w duchu muzeów narracyjnych – jest ciekawa i oryginalna, choć trudniejsza dla szerokiej publiczności. Odczuwa się w niej brak historii ludzi i szerszego kontekstu o rysie socjologicznym, a w części dotyczącej 20 wieku oraz w części statystycznej, dotkliwy jest brak fragmentów filmowych archiwaliów, które niewątpliwie ożywiłyby wystawę.

Niewiele muzeów miejskich miało okazję w ostatnich latach przejść tak gruntowną modernizację i mieć szansę na „wymyślenie się od nowa”. Większość z nich ma przestarzałe ekspozycje, lub poszło drogą prezentacji ludycznej, typowej dla muzeów narracyjnych. Muzeum, które częściowo przeszło i nadal przechodzi analogiczną do warszawskiego transformację jest Museum of London - Muzeum Warszawskie nie odbiega standardami do brytyjskiej instytucji.

Inną ciekawą, podobną instytucją jest miejskie muzeum w Oslo, które ma większą publiczność niż warszawskie, choć miasto ma trzy razy mniej mieszkańców. Program wystaw jest atrakcyjny, a ekspozycja stała opowiada historię miasta poprzez historię jego mieszkańców.

Obie instytucje są potencjalnymi partnerami do wspólnych projektów.

W Polsce instytucją, która przeszła podobną modernizację, ciekawie określiła kierunki rozwoju i ma duży sukces frekwencyjny jest Muzeum Gdańska. Ma ono wiele akcji partycypacyjnych, doskonale wykorzystuje zbiory fotograficzne, które przez Muzeum Warszawy są za mało eksploatowane.

Muzeum warszawskie wypada natomiast doskonale na tle miejskich muzeów w Pradze, Berlinie czy Paryżu (obecnie w trakcie modernizacji).

Muzeum Warszawy, jako członek CAMOC oraz ICOM, zainicjuje konferencje i spotkania warsztatowe muzeów miejskich, które będą skorelowane z projektami naukowymi i wystawienniczymi realizowanymi w najbliższych latach. Zainicjowanie takich spotkań wpłynie korzystnie na widoczność i wizerunek MW.

Muzeum Warszawy nie ma obecnie wiodącej roli wśród instytucji warszawskich, pomimo modernizacji i ogromnego potencjału. Jest ciągle zbyt odseparowane od mieszkańców miasta i ma słabą frekwencję. Jest to związane w moim przekonaniu z jednej strony z elitarnym charakterem ekspozycji stałej, z drugiej z programem zwróconym w przeszłość i zbyt mało powiązanym ze współczesnymi aspektami życia miejskiego.

4. Założenia programowe i środki realizacji:

Muzeum historyczne, aby stać się miejscem prawdziwie kulturotwórczym i aby zwiększyć swoje oddziaływanie społeczne powinno być w moim przekonaniu **przeniknięte duchem metody interpretacji dziedzictwa** Freemana Tildena, która nic nie straciła na aktualności. Według tego amerykańskiego dziennikarza i pioniera mediacji kulturalnej, rolą instytucji chroniących dziedzictwo jest nie tyle nauczanie, co pobudzanie do samodzielnego myślenia na bazie faktów naukowych. Celem jest wychowanie myślącego społeczeństwa, co jest dziś w Polsce kwestią kluczową i Muzeum Warszawy ma w tym zakresie istotną rolę do odegrania.

4.1. Założenia

Muzeum w swoim statucie, oprócz misji głównej każdego muzeum, którą zgodnie z Ustawą o muzeach, jest gromadzenie, ochrona i upublicznianie zbiorów, ma także zapisane iż „współtworzy tożsamość miasta oraz określa kierunki debaty publicznej o przeszłości, teraźniejszości i przyszłości stolicy, służąc zarówno mieszkańcom jak i osobom odwiedzającym Warszawę” oraz, że „inicjuje i pogłębia zainteresowanie miastem, kształtuje wrażliwość estetyczną, interpretuje fenomen Warszawy, aktywnie rozwija naukowe, społeczne i kulturalne życie miasta”. Te dwie ostatnie misje są obecnie zbyt mało widoczne, i w nowej strategii będą kluczowe.

Muzeum Warszawy przeszło w ostatnich latach głęboką przemianę i restrukturyzację. Zaproponowało odważną ekspozycję stałą, zgodną z nowymi trendami w humanistyce i muzealnictwie. Konieczne jest dokończenie tych zmian tak, by objęły one wszystkie oddziały i wszystkie aspekty działań Muzeum. Aby kontynuować reformy ważne jest włączenie w nie całego zespołu i sprawienie, by wszyscy czuli, że uczynienie z Muzeum Warszawy najbardziej odwiedzanej instytucji kulturalnej stolicy jest ich sprawą i każdy ma w tej kwestii coś do zrobienia. Realizacja proponowanego programu powinna być podjęta przez zespół, gdyż to właśnie pracownicy, na równi z posiadaną kolekcją, tworzą instytucję kultury.

Proponowana strategia dla Muzeum Warszawy jest zgodna w wieloma założeniami strategii #Warszawa2030. Kluczowe elementy uwzględnione w założeniach programowych to : uczestnictwo mieszkańców, zrównoważony rozwój, partnerstwa z organizacjami lokalnymi i z biznesem.

Celem proponowanej strategii na lata 2021-2026 jest doprowadzenie do tego, aby Muzeum Warszawy stało się **wiodącą warszawską instytucją kulturalną**.

Traktując kolekcję i historię jako punkt odniesienia i jako dziedzictwo stanowiące o tożsamości instytucji, Muzeum jako swoje główne zadanie powinno sobie postawić aktywny udział w debacie publicznej - z udziałem mieszkańców, organizacji pozarządowych oraz instytucji partnerskich – na temat transformacji ekologicznej miasta, przyjaznej urbanistyki, dialogu międzypokoleniowego i międzyśrodowiskowego, mniejszości narodowych,

alternatywnej ekonomii, dostępności, postaw prospołecznych, roli kultury i sztuki. Muzeum powinno odgrywać aktywną rolę w integrowaniu mniejszości ukraińskiej, wietnamskiej czy indyjskiej. Muzeum powinno odgrywać także aktywną rolę w promowaniu za granicą ciekawego wizerunku Warszawy i otworzyć się na długofalową **współpracę międzynarodową**.

Konieczne jest **uwspółcześnienie programu wystaw czasowych** i systematyczne obudowywanie ich wydarzeniami realizowanymi z partnerami zewnętrznymi, co pozwoli na owocną wymianę doświadczeń i kompetencji. Dzięki temu, w perspektywie roku powinna się zwiększyć frekwencja w siedzibie głównej i oddziałach.

4.2. Program wystaw i działań

Modernizowane Muzeum Warszawy otwiera się coraz bardziej na współczesne tematy i twórców, przykładami tego jest wystawa doskonałej fotografiki Mary McCarthy w Muzeum Woli w ramach projektu „Vogue” Polska, zaproszenie znanego polskiego fotografa mody Jacka Kołodziejewskiego do sesji „Rzeczy” czy Modowy weekend z warszawskimi projektantami. Ten kierunek będzie wzmocniony, gdyż pozwoli na ożywienie ekspozycji stałej i całego programu Muzeum.

Tematy wystaw czasowych:

- **Warszawski underground** – wystawa o warszawskiej alternatywnej scenie muzycznej i klubowej
- **Miejskie rewolucje** – wystawa o historii protestów miejskich w Warszawie, pokazująca siłę lokalnej społeczności. Projekt do rozwinięcia z instytucją partnerską zagraniczną w celu analizy porównawczej.
- **Dobrze, że jesteś** - wystawa lub cykl MOOC o obcokrajowcach, którzy wpłynęli na losy miasta z wykorzystaniem zbiorów MW. Projekt połączony z tworzeniem krótkich filmowanych wywiadów z obcokrajowcami żyjącymi obecnie w Warszawie.
- **Fashion NOW!** – wystawa biorąca za punkt odniesienia kolekcję ubiorów w zasobach muzeum oraz elementy historii mody związanej z Warszawą i włączająca w pokaz czołowych projektantów mody ale także zjawisko małych pracowni krawieckich, ruch recydingu ubrań, problematyzująca sukces second-handów, obudowana warsztatami, spotkaniami z projektantami, wizytami w pracowniach
- **Widok na miasto** – poczynając od wedy, wystawa pokazująca projekty dokumentowania Warszawy w grafice, fotografii, rysunku połączona z refleksją na temat urbanistyki współczesnych miast, włączająca do programu towarzyszącego pracownie architektoniczne i miejskich planistów
- **Spójrz na mnie** – wystawa czerpiąca z ogromnej kolekcji fotograficznych portretów atelierowych w zbiorach MW, pokazująca współczesne projekty i inicjująca społeczną akcję portretowania mieszkańców i dokumentowania ich historii (akcja we współpracy ze szkołami i dzielnicowymi domami kultury, portalami amatorskimi, szkołami fotografii, zakładami fotograficznymi, grupami fotograficznymi jak Sputnik)

- Powiedz mi co jesz, a powiem ci kim jesteś - wystawa na temat historii targów i zaopatrzenia miasta w żywność, jego zależności od wsi, z wykorzystaniem kolekcji i włączeniem aktywistów dobrego żywienia, inicjatorów bezpośredniej i krótko-dystansowej sprzedaży żywności; projekt pozwalający nawiązać współpracę z regionem Mazowsza
- Czas na zmiany - wystawa o historycznych reformach zaopatrujących miasto w wodę, energię, komunikację, i pokazująca współczesne sposoby na przekształcenie metropolii w miasta przyjazne środowisku; projekt międzynarodowy z udziałem autorów udanych przekształceń z miast europejskich oraz twórców filmu „Jutro” [Demain]
- Monografie, z dobrymi popularno-naukowymi opracowaniami, ważnych warszawskich bohaterów oraz twórców, których działalność jest związana z miastem.
- Wystawy i MOOC mające na celu przywrócenie kobiet historii.

To tylko kilka przykładów projektów, których ostateczna lista i forma musi być wypracowywana wspólnie z zespołem Muzeum Warszawy.

Każda wystawa, zarówno dotycząca dawniejszej jak i nowszej historii będzie wyposażona w elementy – program towarzyszący lub fragment wystawy – które pozwolą widzom połączyć ją z aktualnymi kontekstami społecznymi, ekonomicznymi, ekologicznymi czy politycznymi. Młodsze pokolenia warszawiaków muszą otrzymać silny sygnał, że Muzeum Warszawy jest także ich, i że oferuje interpretacje historii, które są aktualne dla nas dzisiaj.

Inne elementy oferty programowej:

- **Cykl interwencji** w przestrzeń ekspozycji stałej – każde duże muzeum poddaje swoją ekspozycję stałą drobnym modyfikacjom poprzez wymianę obiektów. W Muzeum Warszawy, poza wymianą konieczną ze względów konserwatorskich, będą okresowo dokonywane interwencje artystyczne w tkanę kolekcji stałej, która nie zawsze jest łatwa w odbiorze. Np. gabinet portretów może zostać „oddany” doskonałej polskiej malarce o międzynarodowej renomie, Paulinie Ołowskiej, który dokona własnego wyboru dzieł z kolekcji MW i zestawi je z własnymi pracami; inny gabinet stałby się miejscem interwencji dźwiękowej nawiązującej do prac z kolekcji i czerpiącej z archiwów MW.
- Stworzenie **przestrzeni laboratoryjnej** do pokazów prac młodych **warszawskich twórców** bez podziału na dziedziny - konieczne aby ożywić Muzeum i spowodować by współcześni warszawiacy czuli, że to jest ich miejsce. Takim miejscem mógłby być Barbakan.
- Działania w przestrzeni miasta by być bliżej ludzi. Realizowane wspólne z dzielnicowymi ośrodkami kultury lub gminami, uwzględniające odległe dzielnice, w których brak jest oferty kulturalnej. Mogą być to dzielnicowe spacer weekendowe w zaskakujące miejsca, pokazy plenerowe zasobów fotograficznych MW połączone z koncertami, czasowe interwencje w przestrzeń publiczną.

- Stworzenie, w partnerstwie z prywatnym sponsorem, **międzynarodowego konkursu na fotograficzny** projekt o tematyce miejskiej.
- Stworzenie programu **rezydencji artystycznych i naukowych**, których efekty wzbogaciłyby zasoby Muzeum.
- Kontynuacja doskonałego programu wydawniczego i rozwinięcie partnerstw z polskimi i zagranicznymi wydawnictwami aby polepszyć dystrybucję wydawnictw MW.
- Kontynuacja i rozwinięcie archiwum świadectw historii mówionej i zdjęć amatorskich (AS i AHM)
- Kontynuacja i rozwinięcie doskonałego programu filmowego. Stworzenie konkursu na warszawski krótkometrażowy debiut filmowy w partnerstwie z PISF, NInA lub inną instytucją filmową.
- Kontynuacja koncertów z większym udziałem czołowych warszawskich wytwórni i inicjatyw jak LADO lub ABC; organizacja wydarzeń, ale z uwzględnieniem działań w przestrzeni miejskiej i w dzielnicach peryferyjnych; np. wieczorne projekcje podwórkowe fotografii ze zbiorów MW lub kronik z życia Warszawy (we współpracy z WFDF).

5. Rola oddziałów

Oddziały MW odgrywają bardzo ważną rolę, zwłaszcza te położone w takich dzielnicach jak Praga czy Wola, gdyż mają możliwość i narzędzia aby wnikać w tkankę społeczną na poziomie dzielnicy.

Oddziały, które zostały zrewitalizowane jak Muzeum Pragi, Muzeum Woli, Muzeum Farmacji, Palmiry, Centrum interpretacji zabytku i siedziba główna nie wymagają zasadniczych zmian, jednak ich program powinien być zgodny z nową linią programową całego Muzeum.

Stworzenie w miejsce Korczakianum i Muzeum Drukarstwa nowych, żywych oddziałów będzie wymagało opracowania szczegółowej koncepcji programowej tych oddziałów i realizacji przekształceń zgodnie z harmonogramem pozyskanych środków. Są to jednak przekształcenia priorytetowe.

- **Korczakianum** – wydzielenie jako oddziału i stworzenie w budynku Domu Sierot oryginalnego i jedyne w swoim rodzaju Muzeum Dziecka im. Janusza Korczaka. Na świecie brak jest dobrych wzorców, więc jest to wspaniałe wyzwanie, które mogłoby stać się modelem i wizytówką MW. Muzeum, oparte na fundamencie myśli Korczaka, powinno być miejscem, gdzie dzieci wraz z rodzicami, chcą regularnie wracać oraz powinno być miejscem popularyzującym myśl Korczaka, która jest, pomimo swojej aktualności wciąż zbyt mało znana. Projekt przekształcenia Korczakianum w Muzeum Dziecka jego imienia powinien być przedmiotem aplikacji o środki norweskie lub europejskie. Rozwijanie tego miejsca powinno być także przedmiotem partnerstwa z muzeum Polin lub ZIH, który mógłby być także partnerem długoterminowym w

badaniach korczakowskich. Bliskość z Muzeum Powstania Warszawskiego powinna być wykorzystana do zwiększenia widoczności Korczakianum.

- **Muzeum Drukarstwa** stanie się muzeum typografii i reklamy i aktywnie rozwijać kolekcję pod tym kątem oraz prezentować współczesnych oryginalnych twórców grafiki użytkowej.
- Celem długoterminowym będzie stworzenie **Centrum Fotografii**, które pozwoliłoby na promocję ogromnej i bardzo ciekawej kolekcji fotograficznej oraz na rozwijanie jej poprzez pozyskiwanie współczesnych prac. Ważną misją Centrum fotografii powinna być ochrona spuścizn po warszawskich fotografach, w tym objęcie opieką bezcennej fototeki ZPAF. Muzeum powinno odgrywać kluczową rolę w tej dziedzinie. Działalność Fundacji Archeologia Fotografii pokazała wyraźnie jak bardzo ochrona tego dziedzictwa i badania nad nim są potrzebne, a żadna z warszawskich instytucji muzealnych nie prowadzi aktywnej polityki w tej dziedzinie. Narodowe Archiwum Cyfrowe, choć przejmuje niektóre archiwa fotograficzne nie ma polityki wystawienniczej ani aktywnej polityki interpretacji i popularyzacji dzieł poszczególnych fotografów. Innym aspektem misji Centrum Fotografii powinna być edukacja wizualna, do czego fotografia jest doskonałym narzędziem. Centrum Fotografii będzie także wspierało żyjących i debiutujących warszawskich twórców, a poprzez międzynarodowe partnerstwa i wymianę projektów, będzie ich promowało poza Polską. Takie miejsce jest Warszawie, a także w Polsce bardzo potrzebne i przyczyni się w znaczący sposób do zwiększenia popularności Muzeum Warszawy. Załączek Centrum Fotografii mógłby powstać w przestrzeniach PKiN, a następnie powinien zostać nań przeznaczony budynek do adaptacji finansowanej ze środków europejskich lub pozyskanych w modelu PPP. Ciekawym umiejscowieniem Centrum Fotografii byłaby jedna z dzielnic niecentralnych, ale dobrze skomunikowanych, jak Wola, Bielany lub Żoliborz, Mokotów lub Ursus.

Wstępny harmonogram działań na lata 2021-2023 został przedstawiony w załączniku nr 1

6. Działania edukacyjne

Program edukacyjny ma kluczowe znaczenie dla działalności instytucji muzealnej, gdyż każde muzeum ma służyć ludziom, wpływać na podwyższenie poziomu kultury i kompetencji społecznych. W Polsce publiczność muzealna jest wciąż zbyt skromna i jednym z celów działań edukacyjnych jest wychowywanie nowej publiczności do korzystania z instytucji kultury oraz wykształcanie nawyku przychodzenia do Muzeum.

Muzeum Warszawy podjęło w ostatnich latach szereg działań mających na celu zwiększenie oferty edukacyjnej. Należy więc kontynuować i rozwijać już funkcjonujący program; potrzebna jest praca nad dostosowaniem go do potrzeb i zainteresowań mniejszości narodowych i mieszkańców napływowych oraz grup pozostających zwykle poza zasięgiem działań kulturalnych.

Ważne jest rozwinięcie oferty dla osób wykluczonych – nawiązanie współpracy z organizacjami zajmującymi się integracją osób z niepełnosprawnościami.

Potrzebna jest weryfikacja skuteczności materiałów edukacyjnych do wystawy głównej : planu, przewodnika, audio-przewodników, opisów i w razie konieczności udoskonalenie ich. Muzeum ma dobre recenzje na temat obsługi i edukatorów, którzy są kompetentni i mili.

Muzeum musi położyć nacisk na rozwinięcie współpracy ze szkołami, poprzez częstsze wizyty ale także opracowanie materiałów edukacyjnych do wykorzystania przez nauczycieli w szkołach **uwzględniające podstawę programową**, co przyczyni się do zwiększenia udziału szkół w zajęciach muzealnych.

Muzeum Warszawy jako miejsce rodzinne ma ogromny potencjał, który należy wykorzystać w większym stopniu.

Rozwinięcie oferty on-line – omówione w części Digitalizacja i e-edukacja

Rozwinięcie wolontariatu – m.in. do spontanicznego oprowadzania, pracy nad kolekcją, pomocy przy organizacji wydarzeń. Wolontariat powinien się także stać okazją do łączenia pokoleń dlatego oferta będzie skierowana do osób młodych oraz tych, które zakończyły już działalność zawodową.

7. Działalność naukowa

Jednym z celów statutowych Muzeum Warszawy jest prowadzenie badań nad historią i architekturą Warszawy. Będzie ona realizowana m.in. poprzez budowanie kilkuletnich projektów badawczych w partnerstwie z innymi miastami w Polsce i za granicą, instytucjami akademickimi oraz naukowymi. Budowanie partnerstw międzynarodowych umożliwia nie tylko twórczą wymianę doświadczeń i metodologii, ale także pozyskanie środków europejskich. Powinny to być partnerstwa, które wspierają partnerstwa strategiczne Miasta stołecznego Warszawy oraz partnerstwa, np. z dużymi ośrodkami ukraińskimi, co byłoby elementem szerszej strategii integracji społeczności ukraińskiej.

Korczakianum pomimo przekształcenia w oddział nadal będzie pełnić rolę ośrodka badawczego nad myślą, pisarstwem i działalnością Janusza Korczaka.

Kontynuacja aktualnie prowadzonych, wieloletnich projektów badawczych. Warto aby miały większą widoczność poprzez materiały umieszczane na stronie internetowej Muzeum.

Jednym z nowych projektów badawczych mogłaby być kwestia współczesnych metod pracy nad pozyskiwaniem, ochroną i interpretacją kolekcji „wernakularnych” – czyli złożonych z przedmiotów codziennego użytku, co obecnie obejmuje także formy cyfrowe. Taki projekt, a charakterze metodologicznym, pozwoli na wyjście w przyszłość w sposobie rozwijania kolekcji MW. Muzeum Warszawy powinno w partnerstwie z SWPS zaproponować projekt badawczy dotyczący aktualnej i historycznej roli mniejszości lub subkultur w Warszawie.

Zaplanowanie *Almanachu Warszawy* według klucza tematycznego zgodnych z polityką programową Muzeum i zwiększenie jego widoczności, co przyczyni się do poszerzenia kręgu odbiorców; wprowadzenie w większym stopniu tekstów zamawianych i włączenie autorów międzynarodowych.

8. Zarządzanie zbiorami

8.1. Digitalizacja i udostępnianie zbiorów oraz e-edukacja

Muzeum Warszawy rozpoczęło digitalizację kolekcji, która powinna być kontynuowana. Konieczne jest udostępnienie w najbliższym czasie funkcjonalnej bazy on-line. Im więcej obiektów udostępnionych, tym bardziej znana jest kolekcja. Jak najwięcej obiektów powinno być udostępnianych na licencji Creative Commons.

W Polsce funkcjonuje już kilka baz on-line, nie wszystkie dobre, niektóre są połączone z systemami zarządzania kolekcją muzealną (MNW, MNK, Muzeum Sztuki w Łodzi, Muzeum Fotografii w Krakowie, Zbiory Małopolski, Muzeum historyczne Gdańska i.in.). Dostosowanie odpowiedniej bazy do potrzeb Muzeum powinno być przedmiotem konsultacji z zespołem Muzeum i ekspertami ze środowiska muzealnego, o ile baza już nie została wybrana.

Rozwinięcie działań w sieci za pomocą prostych środków.

- Cykl „Okiem kuratora” stworzony podczas kwarantanny jest doskonałym wstępem do szerszych i systemowych działań.
- Przede wszystkim należy stworzyć program **MOOC** (Museum Open Online Course) co pozwoli także na wykorzystanie kompetencji zespołu.
- Wykorzystanie internetowych działań amatorskich do ożywiania i aktualizacji kolekcji i wydarzeń w Muzeum jako elementu działań partycypacyjnych.
- Każda wystawa czasowa powinna mieć kilkuminutowy **film z oprowadzaniem kuratorskim**. Doświadczenie światowych instytucji wykazuje, iż takie działania, wbrew obawom, pozytywnie wpływają a frekwencję w siedzibie instytucji.

8.2. Gospodarowanie zbiorami Muzeum

Muzeum Warszawy ma ogromną i zróżnicowaną kolekcję, która rozproszona jest w kilku oddziałach i magazynach. Konieczna jest weryfikacja stanu magazynów oraz tego, czy spełniają standardy konserwacji prewencyjnej. Jeśli jest to konieczne, jednym z projektów będzie budowa lub wyposażenie magazynów, co może być związane z opracowaniem nowej ich koncepcji, czerpiącej z ciekawych realizacji magazynów „otwartych” jak właśnie realizowany projekt magazynów Centrum Pompidou czy magazynu Boijmans Van Beuningen w Rotterdamie, imponującego już zrealizowanego projektu, w obu przypadkach na zasadzie **PPP**.

Muzeum powinno aktywnie udostępniać zbiory, bez bazy on-line kwerendy są jednak utrudnione. Intensywna polityka wypożyczeń obciąża zespół, ale jest doskonałym narzędziem nawiązywania współpracy międzynarodowej oraz na terenie kraju.

Jednym z priorytetów powinno być szerokie udostępnianie zbiorów fotograficznych i wykorzystanie ich do działań partycypacyjnych, m.in. na serwisach społecznościowych.

Zbiory wymagają stałego rozwijania. Ciekawym rysem zbiorów MW jest duża ilość przedmiotów popularnych i codziennego użytku oraz obiekty amatorskie (fotografie, świadectwa) – ten aspekt kolekcji powinien być rozwijany, co przełoży się na zaangażowanie mieszkańców we współtworzenie Muzeum. Kolekcja musi też intensywnie rozwijać się pod kątem współczesnych artefaktów, kolekcji amatorskich i efektów społecznych inicjatyw. Konieczne będzie rozwinięcie kolekcji form cyfrowych.

9. Frekwencja i promocja

9.1. Frekwencja

Powyższe działania w krótkim czasie przyczynią się do wzrostu frekwencji i zwiększenia popularności Muzeum wśród warszawiaków, mieszkańców Mazowsza i turystów.

Muzeum ma czytelną i elegancką stronę internetową, powinno jednak w większym stopniu korzystać z miejskich przestrzeni promocji jak ekrany w środkach transportu, oraz być lepiej obecne w mediach społecznościowych. Powinno także pozyskać „influenserów”. Jednak to przede wszystkim uaktualnienie propozycji programowej, współpraca z sektorem pozarządowym i wyjście z przestrzeni miasta, przyniesie w krótkiej perspektywie zwiększenie frekwencji.

Konieczne jest **lepsze oznakowanie siedziby głównej Muzeum**, które poprzez swoją architekturę pozostaje dla wielu osób niezauważone, a brak dobrego oznaczenia wejścia głównego jest dodatkowym utrudnieniem. Pomimo iż zarówno budynek jak i Rynek objęte są nadzorem konserwatora i drastyczne interwencje nie są możliwe, powinno dojść w krótkim czasie do opracowania koncepcji na lepsze oznakowanie Muzeum.

Muzeum powinno podjąć starania o zgodę na zagospodarowanie ogródkiem kawiarnianym oraz planszami edukacyjnymi przestrzeni Rynku wzdłuż pierzei siedziby.

Jeden dzień w tygodniu Muzeum – siedziba główna będzie otwarta do 20.00 lub 21.00, zwłaszcza latem, kiedy otwarte są ogródki na Rynku Starego Miasta.

Opracowując szczegółową strategię działań mających na celu zwiększenie frekwencji Muzeum powinno skorzystać z doświadczenia takich instytucji jak Museum of London, choć sytuacje obu instytucji nie są identyczne. Museum of London udało się zbudować napięcie i oczekiwanie na nową siedzibę i ekspozycję stałą, przed jej otwarciem. Muzeum Warszawy ma jednak ogromny potencjał i elementy doświadczenia londyńskiego da się wykorzystać

przy restrukturyzacji Korczakianum, Muzeum drukarstwa oraz przy powstawaniu Centrum fotografii.

9.2. Strategia promocyjna

Strategia promocji może być przedstawiona po zapoznaniu się z już podjętymi działaniami i efektami, które przyniosły. Wymaga znajomości danych i dokumentów, do których na poziomie konkursu kandydaci zewnętrzni nie mają dostępu. Strategia musi być opracowana przez dyrekcję i dział marketingu, wspierany przez działy merytoryczne.

Pobieżna analiza np. konta Facebook Muzeum Warszawy pokazuje, że poprawa jest konieczna (MW 37 tys.: 2 razy mniej niż MNW, 3 razy mniej niż NAC, prawie 3 razy mniej niż MSN, prawie 2 razy mniej niż miejskie muzeum w Oslo, ale 2 razy więcej niż miejskie muzeum krakowskie, 3 razy więcej niż berlińskie muzeum miejskie, ponad 5 razy więcej niż miejskie muzeum Pragi)

Muzeum musi wypracować sobie swoją publiczność, a to zajmuje czas. Wiele kroków w dobrym kierunku zostało już poczynionych. Konieczne jest wsparcie działaniami w mediach społecznościowych. Powinny być bardziej zdywersyfikowane i intensywne. Regularnie powinny się w nich pojawiać obiekty z kolekcji, konkursy, krótkie filmiki itd. Dotychczasowy materiał na Facebooku czy Twitterze nie jest wystarczająco atrakcyjny. Zwiększenie obecności w sieci przełoży się na większą frekwencje w Muzeum.

Do każdej wystawy czasowa w siedzibie głównej i oddziałach oraz do wystawy stałej zostaną zrealizowane krótkie filmy promocyjne, szeroko rozpowszechniane w sieci.

Zmianę dyrekcji i nową linię programową należy wykorzystać do poprawienia relacji z mediami, które obecnie zbyt mało i często krytycznie piszą o Muzeum.

10. Współpraca międzyinstytucjonalna

10.1. Współpraca z sektorem pozarządowym i instytucjami warszawskimi

- Aby program MW miał jak największy zasięg konieczne jest **rozwińnięcie partnerstw z lokalnymi działaczami i organizacjami pozarządowymi** takimi jak m.in. Centrum Wielokulturowe, Stowarzyszenie Inicjatyw Twórczych ę, Fundacja Archeologia Fotografii, Ośrodek Karta i wiele innych i włączenie ich w organizację debat i spotkań w siedzibie głównej Muzeum, a także wysłuchanie ich opinii na temat oczekiwań wobec takiej instytucji jak MW.
- Zawiązanie wspólnie z instytucjami staro-miejskimi jak Muzeum Literatury, Muzeum Marii Skłodowskiej-Curie, SHS, Staromiejskim Domem Kultury i in. **Koalicji Instytucji Staromiejskich** i skoordynowanie działań pod kątem przyciągnięcia warszawiaków, dla których Starówka kojarzy się z miejscem dla turystów, lub przyciąga głównie

ofertą restauracyjną. Podobna inicjatywa powstała np. wśród instytucji kulturalnych paryskiej dzielnicy Le Marais.

- Muzeum powinno być także blisko dzielnicowych domów kultury i bibliotek i poprzez tę sieć zwiększać zasięg swojej działalności np. przychodząc z gościnnymi prezentacjami, realizując projekty partnerskie i biorące pod uwagę różnorodność dzielnic, a przede wszystkim wykorzystać tę infrastrukturę aby dotrzeć do dzielnic odległych takich jak Tarchomin, Piaski, Ursynów, Białołęka itd.
- Muzeum powinno nawiązać współpracę z większą ilością instytucji samorządowych, narodowych lub naukowych. Kampinoski Park Narodowy, Ogród Botaniczny, Łazienki Królewskie i Warszawskie ZOO aby współtworzyć projekty mające przyczynić się do zwiększenia w życiu metropolii roli przyrody.
- Większe zaangażowanie MW w festiwal Warszawa w Budowie
- Partnerstwo z Polin lub ŻIH przy przekształcaniu Korczakianum w ośrodek badań nad dziełem Janusza Korczaka, aby wspomóc jego finansowanie i aby włączyć te działania w szersze inicjatywy nad dziedzictwem warszawskiej społeczności żydowskiej.
- Partnerstwo z NAC, DSH, Instytutem Fotografii przy popularyzacji zbiorów fotograficznych

10.2. Współpraca międzynarodowa

Nawiązanie partnerstwa z Museum of London i Museum of Oslo w obszarze wymiany doświadczeń, wymiany kuratorskiej lub innych pracowników, a docelowo być może współpracy przy projektach. Nawiązanie współpracy z Musée Carnavalet – wymiana wystaw fotograficznych umożliwiającą pokaz fotografii Eugène Atget w Warszawie i pozwalającą na pokazanie części kolekcji warszawskiej w Paryżu.

Rozwinięcie partnerstw w Europie Środkowej, w zakresie promocji dziedzictwa, aktywizacji defaworyzowanych grup w mieście, edukacji, w tym edukacji on-line.

Nawiązanie współpracy z instytucjami i organizacjami pozarządowymi na Ukrainie i Białorusi.

Nawiązanie współpracy z instytucjami brytyjskimi, szwedzkimi, norwesкими i islandzkimi przy przekształcaniu Korczakianum w Muzeum dziecka.

Nawiązanie współpracy z wydawnictwami zagranicznymi np. Steidl, Skira, Noir sur Blanc aby tworzyć wspólne projekty wydawnicze, które pozwoliłyby na dystrybucję części publikacji za granicą. Doprowadzenie do lepszego zaistnienia angielskich przekładów dzieł Janusza Korczaka na rynku międzynarodowym i przetłumaczenie na francuski i niemiecki nietłumaczonych pism, ze względu na dobrą obecność jego pism na tych rynkach – w tym celu, nawiązanie współpracy z zagranicznymi wydawnictwami.

11. Zarządzanie, finansowanie i organizacja instytucji

11.1. Finansowanie

Struktura finansowa Muzeum Warszawy jest oparta na dotacji podmiotowej z budżetu samorządu. Istotnym elementem są granty europejskie, norweskie lub ministerialne. W ostatnich latach znacząco zwiększył się udział tego źródła w budżecie MW. Nadal słaby jest jednak udział środków prywatnych i przychodów własnych. Wszystkie dodatkowe źródła finansowania będą rozwijane.

Jest to najlepiej dofinansowana instytucja kultury typu muzealnego w Warszawie. W trudnej sytuacji finansowej, która czeka Warszawę przez kilka najbliższych lat Muzeum musi rozwinąć zasoby finansowania z sektora prywatnego oraz ze środków europejskich i norweskich oraz przychody własne, m.in. dzięki stworzeniu atrakcyjnej oferty wynajmu lokali należących do Muzeum.

Finansowanie ze środków prywatnych należy rozwinąć poprzez pozyskiwanie mecenatu na konkretne wydarzenia oraz stałe elementy programu, w tym nowe, proponowane w przedstawionej strategii, takie jak : showroom młodych twórców warszawskich; program rezydencji; programy edukacyjne wykształcające postawy obywatelskie i promujące działania lokalne; konkurs filmowy i fotograficzny; MOOC. Powinno się podjąć działania mające na celu pozyskanie środków prywatnych na nowe opracowanie ekspozycji w Muzeum drukarstwa lub Korczakianum.

Muzeum będzie występować o **dotacje ministerialne** z programów na digitalizację i udostępnianie zbiorów czy poprzez partnerstwa z innymi instytucjami takimi jak Kampinoski Park Narodowy. Poprzez partnerstwa z uczelniami i instytutami naukowymi otwierają się możliwości na pozyskiwanie grantów badawczych.

Muzeum musi wystąpić o **środki norweskie i europejskie** aby zrewitalizować i na nowo opracować wystawę stałą i program Korczakianum i Muzeum drukarstwa. Jeśli środki te nie byłyby dostępne, lub nie udało się ich pozyskać, we współpracy z miastem Muzeum powinno postarać się o finansowanie tych prac w modelu **PPP**.

Finansowanie takich programów jak rezydencje może być zarówno propozycją dla mecenasów prywatnych, jak i może być przedmiotem grantu europejskiego.

Przy Muzeum powinna jak najszybciej powstać, zaplanowana już grupa **Przyjaciół Muzeum Warszawy** o statucie stowarzyszenia, złożona z osób chcących wspierać finansowo jego działalność, a zwłaszcza zakupy do kolekcji. PMW miałoby strukturę podobną do analogicznych grup polskich lub zagranicznych instytucji. Jeden członek PMW powinien być członkiem Rady Muzeum. Powoływanie tego typu grup w Polsce jest niestety trudniejsze niż w innych krajach, ze względu na brak odpowiednich ulg podatkowych. Przy tworzeniu takiej grupy można jednak liczyć na lokalny patriotyzm przedsiębiorców warszawskich.

11.2. Organizacja i struktura

Przedstawiona na poziomie konkursu propozycja modyfikacji struktury MW będzie zweryfikowana po dokładnej obserwacji i analizie obecnego funkcjonowania Muzeum.

11.3. Model zarządzania

Propozycje programowe wszystkich oddziałów powinny być omawiane wspólnie z dyrekcją i z zespołem kuratorskim, z odpowiednim wyprzedzeniem, tak, aby program wystaw był zaplanowany na minimum dwa lata na przód. Wszyscy pracownicy Muzeum powinni być systematycznie i na bieżąco informowani o działaniach i planach Muzeum, by zwiększyć ich poczucie uczestniczenia w działaniach instytucji.

Najważniejsze jest w pierwszym etapie wypracowanie zaufania pomiędzy nowym dyrektorem i zespołem. Dlatego na samym początku chciałabym dokładnie zapoznać się z pracą, rolą, pozycją wszystkich pracowników. Chciałabym także od samego początku umacniać w całym zespole Muzeum poczucie współodpowiedzialności za instytucję i wzmocnić elementy pracy zespołowej i ducha zespołowego. Chciałabym stopniowo wprowadzać elementy zarządzania partycypacyjnego, przygotowując równocześnie do tego zespół i kierowników działów i oddziałów. Ważnym elementem będzie uczynienie wieloletnich pracowników instytucji, przyzwyczajonych do tradycyjnego modelu muzeum historycznego, współodpowiedzialnymi za kontynuację podjętych zmian i uwspółcześnienie miejsca. Dobra energia panująca w zespole promieniuje na zewnątrz i jest najlepszym środowiskiem do powstawania oryginalnych pomysłów. Jednym z narzędzi będzie wewnętrzny newsletter z bieżącymi informacjami dotyczącymi życia wewnętrznego Muzeum.

Sposobem na poprowadzenie ze sobą zespołu będzie włączenie na początkowym etapie do szczegółowych prac nad nowym programem, na bazie koncepcji przedstawionej w niniejszym konkursie. Konsultacje i praca z zespołem na temat najbliższych lat Muzeum będzie zadaniem pilnym, do zrealizowania w krótkim czasie po objęciu stanowiska i dokładnym zapoznaniu się z funkcjonowaniem instytucji.

Działalność instytucji powinna zostać zaplanowana w strategii rozwoju i być poddana analizie SWOT.

Ważnym ciałem opiniującym i doradczym jest Rada Muzeum, która zachowa swój dotychczasowy charakter.

dr Karolina Ziębińska-Lewandowska

4 czerwca 2020

Wstępny harmonogram działań na lata 2021-2023

2021

Zapoznanie się z pracownikami, ich zakresem obowiązków i poznanie od środka słabych i mocnych stron Muzeum.

Przedstawienie zespołowi kluczowych elementów mojej wizji instytucji, wysłuchanie ich opinii, doświadczeń, obserwacji i pomysłów.

Wprowadzenie krótkiego newslettera wewnętrznego dla pracowników.

Wprowadzenie metody interpretacyjnej do działań Muzeum już zaplanowanych na rok 2021 oraz działań towarzyszących, które wprowadziłyby tematy współczesne w nawiązaniu do zaplanowanych wystaw historycznych.

Lepsze oznakowanie siedziby głównej.

Uruchomienie bazy on-line.

Stworzenie Przyjaciół Muzeum Warszawy, przygotowanie do wydzielenia Korczakianum jako oddzielnego oddziału, wyodrębnienie działu fotografii.

Rekonesans odnośnie dostępnych programów europejskich i norweskich na finansowanie miękkich i infrastrukturalnych projektów kulturalnych i w zależności od terminarza naborów przygotowanie się do stworzenia aplikacji na projekty opisane w przedstawionej propozycji programowej.

Początek prac nad nowymi koncepcjami Korczakianum jako Muzeum Dziecka oraz Muzeum Drukarstwa.

Opracowanie szczegółowe programu wystaw na lata 2022-2023.

Rozpoczęcie starań o nawiązanie partnerstw międzynarodowych, które w latach 2022-2026 mają zaowocować wymianą pracowników, wspólnymi konferencjami, a z czasem współpracą przy wystawach.

Przygotowanie i pozyskanie środków na program rezydencji, interwencji w kolekcje i konkursu.

O ile będzie to możliwe finansowo i organizacyjnie, pierwszy pokaz z cyklu „interwencje” jesienią 2021.

2022

Szczegółowe opracowanie i skosztorysowanie realizacji rewitalizacji Korczakianum.

(Przyspieszone w przypadku otwarcia odpowiednich naborów w 2021) Pozyskanie środków na realizację. Opracowanie szczegółowej koncepcji budowlano-architektonicznej rewitalizacji budynku oraz scenografii. W przypadku uzyskania niezbędnych pozwoleń rozpoczęcie prac remontowych w budynku.

Wdrożenie nowego programu wystawienniczego – w tym wystawy „Miejskie rewolucje”, „Warszawski underground”, „Jak dobrze, że jesteś”. W przypadku trudnej sytuacji finansowej liczba wystaw w siedzibie głównej będzie musiała być zredukowana z trzech do dwóch rocznie.

Wdrożenie elementów współpracy międzynarodowej.

Uruchomienie programu interwencji (lub koniec 2021), rezydencji i konkursu fotograficznego.

Opracowanie koncepcji i pozyskanie środków na nowe Muzeum Drukarstwa.

Opracowanie koncepcji Centrum Fotografii i poszukiwania budynku, rekonesans odnośnie możliwości finansowania inwestycji. Pierwsze działania pilotażowe na zasadzie „latającego” Centrum Fotografii.

2023

Prowadzenie prac remontowych oraz instalacji ekspozycji w Korczakianum. Otwarcie na koniec 2023 lub początek 2024.

Realizacja modernizacji Muzeum Drukarstwa.

Przygotowanie, pozyskanie środków i rozpoczęcie prac nad Centrum Fotografii. Otwarcie na koniec 2024 lub początek 2025.

Pozyskanie środków europejskich na międzynarodowy projekt badawczy wspólnie z SWPS.

Wystawy czasowe w siedzibie głównej : „Powiedz mi co jesz, a powiem Ci kim jesteś”, „Spojrz na mnie”, „Widok na miasto”.