

Marek Świca

**Wizja rozwoju i działalności
Muzeum Fotografii im. Walerego Rzewuskiego w Krakowie
na lata 2023 - 2030**

Kraków 2022

[aktualizacja na dzień: 2022-12-30]

Spis treści

1	Wprowadzenie	3
2	Aktualny stan instytucji	6
2.1	Status	6
2.2	Misja.....	6
2.3	Zakres działania	7
2.4	Charakterystyka zbiorów	8
2.5	Siedziby MuFo w ujęciu historycznym	9
2.6	Siedziba główna i oddziały - stan aktualny.....	9
2.7	Zarządzanie strategiczne instytucją.....	10
2.8	Infrastruktura/Inwestycje	11
2.9	Zarządzanie	12
2.10	Kolekcja, wystawy i badania.....	13
2.11	Sieci współpracy	15
2.12	Publiczność i otoczenie.....	16
2.13	Edukacja.....	16
2.14	Finanse	17
3	ZAŁOŻENIA IDEOWE I PROGRAMOWE NA LATA 2023-2030	18
3.1	Misja i wizja.....	18
3.2	Siedziba główna i oddziały MuFo.....	23
3.3	Badania/działalność naukowa	25
3.4	Wystawy	26
3.5	Publikacje.....	28
3.6	Edukacja	28
3.7	Zarządzanie zbiorami.....	30
3.8	Biblioteka fachowa MuFo	33
3.9	Upowszechnianie - wizerunek - marka - audience development.....	35
3.10	Sieci współpracy	37
3.11	Zarządzanie i organizacja MuFo.....	39
3.12	Dostępność	41
3.13	Finanse, w tym pozyskiwanie funduszy	42

1 Wprowadzenie

Pod koniec roku 2021 - po sześciu latach intensywnej pracy - został zrealizowany strategiczny cel rozwoju **Muzeum Historii Fotografii im. Walerego Rzewuskiego w Krakowie** (dalej w treści: **Muzeum Fotografii w Krakowie/Muzeum/MuFo**) czyli budowa nowej infrastruktury, opartej o wyremontowane, rozbudowane, zmodernizowane i adaptowane trzy obiekty: MuFo Józefitów, MuFo Strzelnica i MuFo Rakowicka. Strategia rozwoju Muzeum opracowana na lata 2018-2023 z uwagi na trudną sytuację lokalową podniosła do rangi pierwszego i najważniejszego celu infrastrukturalny rozwój instytucji.

Opracowując założenia dla dalszej działalności rozwojowej i statutowej Muzeum na lata 2023 -2030 chcę w pełni wykorzystać potencjał posiadanych przestrzeni oraz potencjał ludzki jakim są pracownicy MuFo.

Bazując na tym potencjale jestem pewien, że Muzeum Fotografii ma niezwykłą i realną szansę stać się w perspektywie najbliższych lat nowoczesną instytucją o znaczeniu zdecydowanie ponad lokalnym i na pewno międzynarodowym.

Przystępując do opracowania wizji rozwoju i działalności MuFo na lata 2023 - 2030 w pierwszej kolejności dokonałem analizy aktualnego stanu instytucji przywołując kontekst historyczny od momentu jej założenia - główną uwagę skupiłem na prezentacji najważniejszych rezultatów jakie udało się nam osiągnąć w latach 2016-2022 w wyznaczonych w aktualnej Strategii Muzeum kluczowych obszarach oraz moich planów opracowanych do konkursu na stanowisko dyrektora w 2015r. Sformułowanie wizji i celów strategicznych na nową perspektywę oparłem na ideowych osiach jakie zostały opracowane przed siedmioma laty - będące według mnie wciąż aktualną próbą odpowiedzi na pytanie jaką rolę winno pełnić to jedyne w Polsce publiczne Muzeum fotografii, co nas wyróżnia spośród innych instytucji w kraju i za granicą gromadzących „zdjęcia”, które wciąż widzę jako ważne i istotne dla zbudowania nowego programu MuFo do 2030 roku.

Jestem świadomy historii Muzeum i pełen szacunku dla wszystkiego co na przestrzeni ponad 35 lat się wydarzyło w tej instytucji. Ostatnie 6 lat tej historii to trudny i wielozadaniowy proces transformacji MuFo a fakt mojego wpływu na obraz Muzeum w tym procesie skłania mnie do stwierdzenia, że wizja dalszego rozwoju Muzeum, którą przedkładam może realnie wpłynąć na uczynienie go jedną z wiodących instytucji kultury.

Wizje działalności MuFo w kolejnej kadencji opieram na:

- kontynuacji dotychczasowych działań i inicjatyw, a w szczególności odwoływać się będę do wypracowanych polityk takich jak polityka gromadzenia zbiorów, polityka wystawiennicza, strategia edukacyjna, Strategia rozwoju Muzeum na lata 2018-2023;
- zapisach ujętych w **Strategii Rozwoju Krakowa. „Tu chcę żyć. Kraków 2030”** - w tym w kluczowym dla kultury celu strategicznym: III. Kraków – kreatywna i korzystająca z potencjału kulturowego nowoczesna metropolia oraz **Programu rozwoju kultury Krakowa do 2030**, w którym wyznaczono trzy priorytetowe strategiczne obszary interwencji: **Dziedzictwo i zmysłowość, przestrzeń i infrastruktura** oraz **twórcza współpraca (kreatywność)**. Oba dokumenty stanowiły również punkt odniesienia do realizowanej aktualnie strategii MuFo - co warte jest podkreślenia w kontekście zamiarów kontynuowania przeze mnie kierowania tą instytucją;
- sformułowanej w sposób niezwykle uniwersalny i wciąż aktualny misji Muzeum;
- na założeniu możliwości funkcjonowania instytucji w warunkach nie covidowych ponieważ tylko takie warunki umożliwią działania instytucji na oczekiwanym poziomie;
- na świadomości społecznych, gospodarczych i kulturowych zmian jakie może nieść za sobą okrutny czas wojny w Ukrainie.

Rok 2022 stał się dla Muzeum Fotografii w Krakowie czasem szczególnym, bo rokiem jubileuszowym związanym z obchodami 35. rocznicy utworzenia instytucji - ściśle powiązanym z udostępnieniem publiczności nowego i kompletnego muzeum, które dziś tworzą trzy obiekty o odmiennej specyfice i zróżnicowanej ofercie. Samo zaś otwarcie

główniej siedziby MuFo Rakowicka w grudniu ubiegłego roku i udostępnienie w maju br. stałej wystawy „Co robi zdjęcie?” symbolicznie zamyka ten niezwykle ważny okres - czas transformacji instytucji w muzeum trzy oddziałowe, nowoczesne infrastrukturalnie i merytorycznie przygotowane do realizacji programu, o czym piszę w dalszych rozdziałach dokumentu.

To historyczny moment nie tylko dla MuFo, Krakowa, Polski, ale przede wszystkim dla fotografii i jej pasjonatów. Również i dla mnie osobiście, bo związany jest z zamiarem kontynuacji rozpoczętych i realizacji planowanych na kolejne lata celów i działań.

Muzeum Fotografii w Krakowie zajmuje wśród polskich instytucji muzealnych wyjątkowe miejsce – to jedyne Muzeum w Polsce poświęcone w całości zagadnieniom fotografii. Postrzegam tę placówkę jako instytucję zajmującą się fotografią ujętą jako fenomen kulturowy, który w istotny sposób określa – już od prawie dwustu lat – ikonosferę nowoczesnego człowieka, przejawiając się w najróżniejszych sferach jego życia: w nauce, mediach, praktykach wiązanych z upamiętnianiem i dokumentowaniem przeszłości, propagandzie, reklamie i wreszcie – w sztuce. Bez znajomości fotografii, jej historii, specyficznych języków i form eksploatacji, nie sposób zrozumieć rzeczywistości, która nas otacza. Dlatego rola Muzeum polegająca na upowszechnianiu wiedzy o fotografii i podnoszeniu kompetencji kulturowych w zakresie jej odbioru ma tak istotną wagę społeczną.

Wychodząc od opisu aktualnego stanu instytucji przedstawię wizję dalszego rozwoju MuFo w kluczowych obszarach:

- funkcjonowania trzech oddziałów MuFo Rakowicka, MuFo Strzelnica, MuFo Józefitów,
- działalności naukowej i badawczej,
- działalności wystawienniczej, wydawniczej, edukacyjnej,
- zarządzaniu zbiorami,
- działalnością biblioteki fachowej z czytelnią,
- upowszechniania,
- sieci współpracy;

- zarządzania i organizacji,
- finansowania.

2 Aktualny stan instytucji

2.1 Status

Inicjatywa utworzenia pierwszego w Polsce Muzeum fotografii sięga lat 70. XX wieku, kiedy to **Krakowskie Towarzystwo Fotograficzne** (KTF) wyodrębniło w swojej strukturze zbiory fotograficzne pod nazwą Muzeum Historii Fotografii im. Władysława Bogackiego. Dzięki staraniom Władysława Klimczaka, wieloletniego prezesa KTF, prezydent miasta Krakowa powołał zarządzeniem z 31 stycznia 1986 roku na bazie placówki muzealnej utworzonej w strukturze Towarzystwa państwowe **Muzeum Historii Fotografii w Krakowie** (obecnie im. Walerego Rzewuskiego) z mocą obowiązywania tej decyzji od 1 stycznia 1987 roku. Od 1999 roku jest samorządową instytucją kultury wpisaną do rejestru instytucji kultury prowadzonego przez Gminę Miejską Kraków pod numerem 21 oraz Państwowego Rejestru Muzeów, prowadzonego przez ministra właściwego do spraw kultury i ochrony dziedzictwa narodowego pod numerem PRM/120/2014. Muzeum Historii Fotografii im. Walerego Rzewuskiego zwane też dalej Muzeum Fotografii lub MuFo aktualnie działa w oparciu o nadany w dniu 12-01-2022 przez Radę Miasta Krakowa nowy statut.

2.2 Misja

Misją Muzeum Historii Fotografii im. Walerego Rzewuskiego w Krakowie od roku 2011 (wciąż aktualną) jest:

„Dbanie o powierzone dziedzictwo kulturowe, uzmysławianie roli przeszłości i pamięci we współczesnym społeczeństwie, ale także bycie instytucją nowoczesną rozumianą jako miejsce żywych spotkań i wymiany poglądów dotyczących współczesnych problemów wizualności oraz kanonów kulturowych. Charakter zbiorów predestynuje Muzeum do stawiania istotnych pytań problematyzujących zagadnienia fotografii i szerzej obrazu, tak by czynić z MuFo ważny ośrodek inspiracji oraz centrum dobrych praktyk. Tej strategii podporządkowana jest zarówno polityka gromadzenia zbiorów jak i działalność wystawiennicza,

wydawnicza, edukacyjna oraz badawcza. W rzeczywistości rządzonej mechanizmami konkurencji, MuFo będzie tworzyć oryginalną koncepcję Muzeum opartą na zasadzie przyjazności dla odbiorcy i otwartości na jego potrzeby.”

2.3 Zakres działania

Pierwszy statut Muzeum, nadany równocześnie z aktem powołania instytucji, jednoznacznie określił cele, jakie miała realizować ta wciąż jedyna w Polsce publiczna placówka muzealna poświęcona wyłącznie zagadnieniom fotografii. Określono je wówczas w następujący sposób: Muzeum „gromadzi, przechowuje, opracowuje naukowo, konserwuje i udostępnia społeczeństwu dobra kultury z dziedziny fotografii, historii techniki i sztuki fotograficznej oraz światowej kultury ze szczególnym uwzględnieniem polskiego dorobku oraz pamiątek po polskich fotografach”. Ponadto „prowadzi badania naukowe i działalność wydawniczą, publicystyczną, oświatową, wystawową w zakresie historii i sztuki fotograficznej, konserwacji sprzętu dawnej techniki i obrazu starej fotografii, wynalazków i postępu techniki i technologii fotografii”.

Cele i zadania Muzeum przez blisko trzy dekady nie ulegały zasadniczym modyfikacjom – stało się to dopiero w roku 2016, kiedy objąłem stanowiska dyrektora Muzeum. Na podstawie opracowanej kilka lat wcześniej misji Muzeum oraz mojej autorskiej wizji funkcjonowania instytucji wprowadzone zostały zmiany w statucie polegające na poszerzeniu zakresu działalności o gromadzenie i trwałą ochronę zbiorów w zakresie dzieł sztuki współczesnej, w szczególności skupiających się na percepcji wzrokowej. Natomiast do zadań służących realizacji misji wprowadzono zapis mówiący o organizowaniu i prowadzeniu badań naukowych w zakresie historii i teorii obrazu. Ta pozornie niewielka korekta statutu otworzyła możliwość poszerzenia obszarów działalności instytucji, a także legitymizowała podejmowane już wcześniej inicjatywy otwarcia Muzeum na nowe obszary badawcze i środowiska artystyczne oraz nowe sprofilowanie kolekcji. Finalnie znalazło to odzwierciedlenie w zapisach § 8. nowego statutu w brzmieniu:

„Do zakresu działania Muzeum należy gromadzenie i trwałą ochrona dóbr dziedzictwa kulturalnego o charakterze materialnym i niematerialnym ze szczególnym uwzględnieniem kultury wizualnej, w tym zbiorów dotyczących fotografii i technik fotograficznych oraz dzieł sztuki powiązanych z fotografią, a także upowszechnianie wiedzy z zakresu wizualności, zwłaszcza odnoszącej się do historii fotografii i technik fotograficznych oraz do związków fotografii ze sztuką, w tym sztuką współczesną”.

Katalog aktywności Muzeum w tym zakresie został opisany szczegółowo w kolejnych paragrafach nowego statutu.

2.4 Charakterystyka zbiorów

Zgodnie z pierwotną intencją przywołaną w akcie założycielskim Muzeum trzonem kolekcji nowo powołanej państwowej instytucji miały stać się wszystkie zgromadzone do 1986 roku zbiory Krakowskiego Towarzystwa Fotograficznego (dalej „KTF”). W zapisach listu intencyjnego zawartego pomiędzy prezydentem miasta Krakowa a KTF – Towarzystwo rok przed utworzeniem instytucji zobowiązało się również do ich systematycznego uzupełniania. Tak się jednak z różnych przyczyn nie stało. Tylko niewielka część zbiorów KTF do roku 1991 stała się własnością Muzeum, acz znalazły się w nich cenne zespoły m.in. prac Wojciecha Buyko, Jana Bułhaka czy autochromy Tadeusza Rzący.

Wspominane powyżej uwarunkowania historyczne (m.in. powiązania z Krakowskim Towarzystwem Fotograficznym, którego zbiory były załącznikiem obecnej kolekcji Muzeum) wpłynęły na charakter zbiorów MuFo, a także ostatecznie na ich wielowątkowość, a te z uwagi na zainteresowania kolekcjonerskie założycieli, które oscylowały wokół fotografii dawnej, głównie atelierowej i historycznej. Z biegiem czasu obszar zainteresowań kolekcjonerskich instytucji poszerzał się, tak że obecnie Muzeum posiada w zbiorach w ramach kolekcji głównej następujące kolekcje: **sztuki, fotografii historyczno-społecznej, sprzętu fotograficznego i kinematograficznego oraz ewidencjonowane poza inwentarzem muzealnym materiały biblioteczne i badawcze.** Rozwój ich realizowany jest od 2016 roku w oparciu o wprowadzoną po raz pierwszy w historii instytucji politykę gromadzenia zbiorów (aktualnie trwają ostatnie uzgodnienia zapisów tej polityki na kolejne lata: 2022-2026).

Według zapisów Ksiąg Inwentarzowych na dzień 31 grudnia 2021 roku stan zbiorów wynosi: 56 177 pozycji inwentarzowych, obejmujących łącznie 88 664 obiektów.

Od początków swojego istnienia Muzeum prowadzi również bibliotekę fachową, która od grudnia 2021 roku jest powszechnie dostępna dla naszej publiczności w budynku MuFo Rakowicka.

Stan księgozbioru na 31 grudnia 2021 roku przedstawia się następująco:

- 16 866 pozycji inwentarzowych, w tym: 10 150 księzek, 5610 czasopism, 140 kalendarzy i 966 plakatów.
- stan specjalnych zbiorów bibliotecznych: 10 490 obiektów zapisanych na 4 682 pozycjach inwentarzowych.

Razem zbiory biblioteczne liczą: 27 356 pozycji.

2.5 Siedziby MuFo w ujęciu historycznym

Pierwszą siedzibą Muzeum Fotografii w Krakowie był Pałac Pugetów, a następnie do roku 1992 Kamienica Hetmańska przy Rynku Głównym 17, w tymże roku przeniesiono instytucję do zabytkowej willi przy ul. Józefitów 16, gdzie Muzeum do 2017 prowadziło nieprzerwanie swoją działalność statutową (wznowiło ją w tym miejscu po zakończeniu remontu i modernizacji oraz rozbudowie w 2020 roku). Baza lokalowa, jaką w tym obiekcie dysponowało Muzeum już w pierwszej dekadzie funkcjonowania w nim instytucji okazała się niewystarczająca. Dla dalszego rozwoju konieczne były przestrzenie spełniające wymogi stawiane współcześnie przed muzeami, a zwłaszcza takie, które w XXI wieku stały się już powszechnie obowiązującym standardem. Dlatego od początku roku 2016 zintensyfikowane zostały przeze mnie i moich współpracowników prace nad stworzeniem nowej wizji funkcjonowania Muzeum opartej na budynku przy ul. Józefitów 16 oraz zakupionym wówczas nowym obiekcie przy ul. Rakowickiej 22a. Następnie w oparciu o jej założenia podjęto niezwłocznie prace związane z przygotowaniem koncepcji funkcjonalno-użytkowych i dalej projektów modernizacji, adaptacji i rozbudowy tych budynków na potrzeby Muzeum. Pod koniec roku 2017 przed Muzeum pojawiło się kolejne wyzwanie związane z przejściem w dzierżawę i dostosowaniem do potrzeb muzealnych zabytkowej Strzelnicy na Woli Justowskiej wraz z otaczającym ją terenem. Początkowo obiekt miał służyć MuFo dla kontynuacji części działalności statutowej Muzeum kierowanej przede wszystkim do publiczności w trakcie prowadzonych inwestycji (m.in. udostępniona została tam wystawa stała „Portret”, organizuje się też wystawy czasowe oraz realizowane są programy dla publiczności i prowadzona jest specjalistyczna księgarnia/sklep muzealny) - dziś Strzelnica jest formalnie jednym z dwóch oddziałów MuFo.

2.6 Siedziba główna i oddziały - stan aktualny

Obecnie zgodnie z nowym statutem w skład Muzeum wchodzi:

- 1) MuFo Rakowicka (ul. Rakowicka 22a) – siedziba główna;

2) Oddział – MuFo Józefitów (ul. Józefitów 16);

3) Oddział – MuFo Strzelnica (ul. Królowej Jadwigi 220).

Ponadto w ramach działalności statutowej związanej realizacją zadania zleconego przez Gminę Miejską Kraków a polegającego na porządkowaniu, zabezpieczeniu i inwentaryzowaniu mienia po Krakowskim Towarzystwie Fotograficznym - Muzeum od 2017 roku wynajmuje na ten cel lokale użytkowe z zasobów Zarządu Budynków Komunalnych w Krakowie na Osiedlu Azory.

Charakterystyka/funkcje siedziby głównej i oddziałów MuFo:

Główna siedziba **MuFo Rakowicka**. Tu uwagę naszej publiczności skupiamy od maja tego roku na wystawie stałej zatytułowanej „Co robi zdjęcie?” oraz na programie wystaw czasowych i towarzyszących im wydarzeń oraz ofercie edukacyjnej. Tam też działa Biblioteka MuFo wraz z ogólnie dostępną czytelnią.

Oddział **MuFo Józefitów** to miejsce pracy zespołów, które zajmują się szeroko pojmowanym zarządzaniem zbiorami muzealnymi, a więc inwentaryzacją, digitalizacją, konserwacją, magazynowaniem oraz opracowywaniem zbiorów. Bardzo duży nacisk w tym miejscu położyliśmy na to, aby budynek, w którym realizujemy wysoce specjalistyczne funkcje - w wielu muzeach wciąż niedostępne dla publiczności - był na co dzień otwarty dla zwiedzających.

Oddział **MuFo Strzelnica** na Woli Justowskiej zgodnie z przyjętą i realizowaną od ubiegłego roku koncepcją kuratorską staje się miejscem spotkań i wymiany doświadczeń związanych z wizualnością, a także jako miejsce eksperymentu otwarte na współdziałanie i współuczucie.

2.7 Zarządzanie strategiczne instytucją

Muzeum realizuje aktualnie swoje zadania w oparciu o opracowaną pod koniec 2017 roku pierwszą w historii instytucji „Strategię rozwoju Muzeum Fotografii w Krakowie na lata 2018-2023”. W ramach sformułowanej w niej wizji rozwoju MuFo wskazane zostały następujące kluczowe obszary:

- I. Infrastruktura.
- II. Zarządzanie.
- III. Kolekcja, wystawy i badania.
- IV. Sieci współpracy.
- V. Publiczność i otoczenie.
- VI. Edukacja.

Strategia corocznie jest poddawana ewaluacji, a w 2019 została poszerzona w obszarze III: Kolekcja, wystawy i badania o dwa bardzo ważne cele operacyjne; pierwszy - związany z zadaniem zleconym MuFo przez Gminę Miejską Kraków na porządkowaniu i inwentaryzowaniu materiałów po Krakowskim Towarzystwie Fotograficznym (III.5) oraz drugi - pn. Konserwacja muzealna. Bezpieczne przechowywanie i udostępnianie zbiorów (III.6).

2.8 Infrastruktura/Inwestycje

W latach 2017-2021 został osiągnięty cele strategiczny w obszarze : Infrastruktura. Muzeum w okresie ostatnich 6 lat (2016 – 2021) zrealizowało następujące projekty inwestycyjne:

- Modernizacja i adaptacja zabytkowej siedziby Muzeum Historii Fotografii im. Walerego Rzewuskiego w Krakowie (przy ul. Józefitów 16) na potrzeby utworzenia nowoczesnego centrum magazynowo-konserwatorskiego i digitalizacyjnego oraz badawczego.

Całkowita wartość projektu: 25 274 435,82,18 zł

Dofinansowanie ze środków pochodzących z Programu Operacyjnego Infrastruktura i Środowisko na lata 2014-2021 POIiŚ – 14 673 312,63 zł

Dofinansowanie ze środków Gminy Miejskiej Kraków: 10.300.000 zł.

Adaptacja zabytkowego budynku dawnej Zbrojowni przy ul. Rakowickiej 22 na centrum wystawienniczo-edukacyjne Muzeum Historii Fotografii w Krakowie.

Całkowita wartość projektu: 36 302 981,00 zł

Dofinansowanie inwestycji ze środków Gminy Miejskiej Kraków: 28. 800.000 zł

Wartość dotacji pochodzących z Regionalnych Programów Operacyjnych
Województwa Małopolskiego: 7 624 757,60 zł.

Adaptacja dawnej Strzelnicy na Woli Justowskiej na cele muzealne wraz terenem zewnętrznym.

2.9 Zarządzanie

W obszarze zarządzania zostało wprowadzone w 2021r zarządzanie procesowe, system ewaluacji kompetencji pracowników, nowe zasady kontroli zarządczej. W ramach wdrażania w/w modelu zarządzania udostępniony został pracownikom system ADONIS.

W ramach kontroli zarządczej wprowadzono kodeks etyki z którym zapoznaje się każdy z pracowników podpisując stosowne oświadczenie potwierdzające znajomość obowiązujących zasad oraz odnosimy się do ogólnie przyjętego w muzealnictwie Kodeksu Etyki ICOM.

Obecnie w Muzeum zatrudnionych jest 55 pracowników z uwzględnieniem osób zatrudnionych na umowach o pracę w celu realizacji zadania zleconego porządkowanie rzeczy zgromadzonych po KTF. Zarządzanie w MuFo odbywa się w modelu partycypacyjnym. Od 2020r w MuFo obowiązywał w związku z sytuacją epidemiczną rotacyjny tryb pracy.

W związku z realizacją złożonych projektów inwestycyjnych powołane zostały zespoły realizujące projekty nad którymi dodatkowo nadzór prowadziła moja Zastępczyni Adrianna Gębala-Pietras oraz Główna Księgową Aneta Pedryc. Zespoły projektowe tworzyli pracownicy działu upowszechniania, księgowości, administracji, oraz konserwator. W strukturze każdego z zespołów powoływany był Koordynator. Zespoły projektowe pracowały w oparciu o procedury wewnętrzne – Podręcznik zarządzania projektem oraz wytyczne wynikające z umów o dofinansowanie.

Od 2016r istnieje spójny system wewnętrznych regulacji – baza aktów normatywnych regulująca wszystkie wewnętrznie obowiązujące procedury. W ostatnich latach

wprowadzono: regulamin pracy, regulamin wynagradzania, nowy Statut, opracowany został i oczekuje na wdrożenie nowy Regulamin Organizacyjny.

Z uwagi na działające w MuFo Związki Zawodowe: tj. Związek NSZZ SOLIDARNOŚĆ wszelkie istotne zmiany w zakresie w/w regulacji są na bieżąco uzgadniane z przedstawicielami tej organizacji.

W ramach zarządzania MuFo w odpowiedzi na zmieniające się regulacje prawne obowiązują: Polityka bezpieczeństwa, Regulamin zgłaszania naruszeń prawa, wymagane Plany ochrony oraz analizy stanu zabezpieczeń budynków. Muzeum dla prawidłowej realizacji zobowiązań jakie nakładają przepisy korzysta z usług zewnętrznych w zakresie obsługi prawnej; ochrony danych osobowych (IOD), bezpieczeństwa pożarowego i BHP.

2.10 Kolekcja, wystawy i badania

W ramach tego obszaru wpisującego się w ogólny proces zarządzania zbiorami MuFo działa w oparciu o:

- Politykę Gromadzenia Zbiorów Muzeum Historii Fotografii im. Walerego Rzewuskiego w Krakowie z dnia 2.11.2016 r. [Kolekcja jest nieustannie poszerzana o nowe nabytki. Tylko w latach 2016-2021 do kolekcji głównej MuFo pozyskanych zostało 27 250 obiektów.]
- roczny oraz wieloletni Plan działalności merytorycznej w tym plan wystaw, publikacji,
- Regulamin zabezpieczenia zbiorów, Regulamin gromadzenia i ewidencjonowania zbiorów oraz Regulamin udostępniania zbiorów

Muzeum wdrożyło w ostatnich latach nowy system bazodanowy do zarządzania zbiorami W@LERY oraz udostępniło nowy katalog zbiorów on-line.

W ramach zarządzania procesowego zostały opracowane i wdrożone wszystkie podstawowe procedury związane z zarządzaniem zbiorami w oparciu o międzynarodowy standard rekomendowany przez Narodowy Instytut Muzealnictwa i Ochrony Zbiorów – Spectrum.

Ponadto wszystkie obiekty zewidencjonowane w inwentarzu muzealnym są zdigitalizowane i dostępne w katalogu zbiorów online (w trakcie realizacji jest projekt „Fotografie mają głos”, w ramach którego do wybranych tworzone są opisy w formie audiodeskrypcji).

Muzeum prezentuje swoje zbiory również na portalu Europeana oraz w ramach platformy Wirtualne Muzea Małopolski.

W związku z prowadzonymi projektami inwestycyjnymi wobec zamkniętych dwóch budynków MuFo Józefitów (od 2018 r.) oraz MuFo Rakowicka działalność wystawiennicza była możliwa w ostatnich latach w oddziale MuFo Strzelnica. Tam przeniesiona została z budynku przy ul. Józefitów przed generalnym remontem wystawa stała „Portret” oraz organizowane były wystawy czasowe i pokazy nabytków.

Warto podkreślić, że mimo bardzo trudnych warunków lokalowych:

- w budynku przy ul. Józefitów 16 przed jego modernizacją udostępniono publiczności kilka bardzo ważnych wystaw: m.in. My(d)lenie oczu oraz Osobliwe,
- w budynku d. Zbrojowni natomiast przed remontem udostępniliśmy wystawę „Fotoreporterzy”.
- a w grudniu 2021 roku - w ramach otwarcia głównej siedziby MuFo Rakowicka - udostępniliśmy pierwszą wystawę czasową zatytułowaną „Tu zaszła zmiana”.

W obszarze wystaw ostatnie lata były czasem intensywnych prac na przygotowaniu wystawy głównej pt. Co robi zdjęcie? - pierwsze w historii Muzeum tak ogromne przedsięwzięcie wystawiennicze zarówno w warstwie merytorycznej jak i operacyjnej.

Podkreślenia wymaga również działalność naukowa Muzeum. Ta aktywność od lat jest prowadzona w sposób ciągły. W 2016 roku Muzeum spełniło kryteria wymagane przez Ministerstwo Nauki i uzyskało status jednostki badawczej. Minister Edukacji i Nauki decyzją z 11 maja 2021 roku na podstawie sprawozdania z działalności naukowej za lata 2019-2021 wyraził zgodę na pozostawienie MuFo w wykazie instytucji tworzących system szkolnictwa wyższego i nauki co oznacza w praktyce, że MuFo zalicza się do podmiotów wśród których jest zaledwie kilka muzeów w Polsce.

Główne realizowane obecnie projekty badawcze MuFo to: „Bracia Karaś”, „Walery Rzewuski”, „Fotografia wernakularna w zbiorach MuFo”, „Autochromy – historia, technika wykonania, odporność na działanie światła” oraz „Rozpoznawanie i identyfikacja historycznych materiałów i technik fotograficznych”.

2.11 Sieci współpracy

Muzeum buduje współpracę z instytucjami oraz partnerami na poziomie lokalnym, krajowym i zagranicznym. Współpracujemy z Radami Dzielnic I, V, VII, z krakowskimi instytucjami kultury, w tym zrzeszonych w ramach Stałej Konferencji Dyrektorów Muzeów Krakowskich m.in. z Muzeum Narodowym w Krakowie, Cricoteką, Muzeum Krakowa czy Muzeum Etnograficznym w Krakowie oraz uczelniami: Uniwersytetem Jagiellońskim, Akademią Sztuk Pięknych w Krakowie, Akademia Sztuk Pięknych w Katowicach, Uniwersytetem Pedagogicznym w Krakowie, Politechnika Krakowską i Uniwersytetem Ekonomicznym w Krakowie (co potwierdzone jest lub będzie zawarciem stosownych umów) a także ze związkami twórców i organizacjami pozarządowymi - m.in. ze Związkiem Polskich Artystów Fotografików czy Fundacja Sztuk Wizualnych (w ramach Festiwalu Miesiąc Fotografii w Krakowie). Ponadto podpisane zostały listy intencyjne o współpracy z Fundacją Archeologia Fotografii, Muzeum Śląskim, Muzeum Górnośląskim w Bytomiu oraz Ars Cameralis w Katowicach, a także Fundacją Audiodeskrypcja z Białegostoku. Współpracujemy również z Narodowym Instytutem Muzealnictwa i Ochrony Zbiorów oraz Narodową Galerią Sztuki Zachęta w Warszawie. Uczestniczymy aktywnie w projekcie EUROPEANA - biblioteka cyfrowej, wirtualnym muzeum i archiwum mającej za cel udostępnienie dziedzictwa kulturowego i naukowego Europy w internecie. Jesteśmy instytucjonalnymi członkami: Polskiego Komitetu Narodowego Międzynarodowej Rady Muzeów ICOM oraz Stowarzyszenia Muzealników Polskich. Nasi pracownicy są indywidualnymi wspomnianych wcześniej organizacji oraz Polskiego Stowarzyszenia Inwentaryzatorów Muzealnych oraz Międzynarodowego Stowarzyszenia Krytyków Sztuki.

W ramach budowania relacji zagranicznych podjęta została bardzo owocna dla obydwu stron wizyta studyjna w Holandii w Nederlands Fotomuseum w Rotterdamie w Rijksmuseum oraz Foam w Amsterdamie.

2.12 Publiczność i otoczenie

To kolejny obszar, któremu poświęciłem więcej uwagi w części związanej z wizją rozwoju MuFo w kolejnej perspektywie 2023-2030. Te wszelkiego rodzaju powiązania o charakterze instytucjonalnym oraz indywidualnym będą niezwykle ważne w kolejnych latach funkcjonowania MuFo. Muzeum po wielowymiarowej transformacji stabilizować musi w przyszłości swoją pozycję wśród polskich i międzynarodowych instytucji zarówno poprzez budowanie publiczności jak również relacje z dobrze zdefiniowanym otoczeniem.

Od 2017 do 2021 roku publiczność wymagała szczególnie spójnych komunikatów o tym co dzieje się w Muzeum. Z powodu zamkniętych budynków komunikowaliśmy o prowadzonych projektach inwestycyjnych o tym czego publiczność może spodziewać się po ich zakończeniu. Mając świadomość metamorfozy instytucji przygotowaliśmy zmiany na poziomie identyfikacji Muzeum. Są to nowa skrócona nazwa MuFo, nowy logotyp, nowa strona internetowa.

Przez cały czas prowadzonych inwestycji oraz w czasie pandemii po otwarciu MuFo Józefitów w 2020 r. utrzymywany był kontakt z publicznością w tym w formie wydarzeń on-line.

2.13 Edukacja

Edukacja w MuFo od wielu lat była elementem kluczowym dla budowania przestrzeni kontaktu z różnymi grupami odbiorców. Dobrym tego przykładem może być program edukacyjny *Szkoła widzenia* nagrodzony w konkursie na wydarzenie muzealne roku Sybilla 2016. W tym strategicznym obszarze przede wszystkim należy podkreślić powstanie Strategii działań edukacyjnych oraz stworzenie cyklicznych wydarzeń np.: „W cieniu”, „Czułym okiem”, „Foto update”, „Prześwietlamy wystawę stałą >> Portret<<” oraz „Prześwietlamy zbiory MuFo – online”.

Bardzo ważną częścią edukacji jest nawiązanie kontaktów z nauczycielami i wspólne wypracowywanie programów dla uczniów.

W roku 2021 została też powołana Młodzieżowa Rada MuFo - ciało doradcze złożone z nastoletnich fanów naszego Muzeum.

Szczególną wagę - ze względu na budującą siłę i wizerunek edukacji MuFo - miała dla nas konferencja zorganizowana w 2020 r. wspólnie z Galerią Zachęta pod nazwą: *Sztuka edukacji. Fotografie w działaniu*.

2.14 Finanse

Organizator Muzeum – Gmina Miejska Kraków zapewnia środki na bieżącą działalność w formie dotacji podmiotowej. Dotacja w okresie ostatnich 6 lat zmieniała się w odpowiedzi na działania i potrzeby MuFo:

Rok	Wysokość dotacji podmiotowej w PLN
2016	3 077 000
2017	3 550 000
2018	4 280 000
2019	4 543 000
2020	5 019 000
2021	5 214 300
2022	6 063 500

Ponadto Muzeum w ramach realizacji zadania zleconego przez Organizatora pod nazwą: *Przechowywanie i porządkowanie rzeczy zgromadzonych w pomieszczeniach przy ul. Weissa i Elsnera*, otrzymuje dotację w wysokości 350.000 PLN

Muzeum poszukując zewnętrznych źródeł finansowania zrealizowało szereg projektów oraz poszerzało kolekcje w ramach dofinansowania z Programów Ministerstwa Kultury i Dziedzictwa Narodowego. W szczególności są to programy: Wsparcie działań muzealnych oraz Narodowa Kolekcja Sztuki Współczesnej oraz programu NIMOZ „Rozbudowa zbiorów muzealnych”

Okres 2016 do 2021 to przygotowanie oraz realizacja złożonych przedsięwzięć inwestycyjnych finansowanych ze środków unijnych oraz Gminy Miejskiej Kraków, które zamykają się w łącznej kwocie ponad 65 mln PLN.

Muzeum finansuje również swoją działalność w oparciu o przychody, które pochodzą ze sprzedaży biletów, sprzedaży usług, wynajmów powierzchni. Muzeum po otwarciu MuFo Józefitów rozpoczęło działalność komercyjną w zakresie digitalizacji. Nawiązana została współpraca z Fundacją im. Zofii i Jana Włodków, Fundacją im. Marii Pinińskiej-Bereś i Jerzego Beresia, Fundacją im. Zofii Rydet oraz Muzeum Zabawek.. Zaczynamy też świadczyć usługi z zakresu konserwacji muzealnej dla podmiotów zewnętrznych i indywidualnych klientów.

Finanse Muzeum opierają się na dotacji podmiotowej, dotacjach celowych, umowach o dofinansowanie z MKiDN, przychodach własnych.

3 ZAŁOŻENIA IDEOWE I PROGRAMOWE NA LATA 2023-2030

3.1 Misja i wizja

Jaką rolę pełni i ma wypełniać MuFo - jedyne publiczne w Polsce Muzeum poświęcone wyłącznie fotografii? Co go wyróżnia spośród innych muzeów i instytucji gromadzących fotografię? Jak chcemy być postrzegani przez nasze otoczenie? Kim chcemy, żeby byli nasi odbiorcy? W jaki sposób będziemy realizowali naszą misję przez kolejne lata?

Jakim będzie MuFo w 2030 roku?

Te pytania w sposób oczywisty powracają, kiedy kończy się bardzo ważny etap w historii instytucji. W latach 2016-2022 powstała bardzo szeroka baza przede wszystkim infrastrukturalna, ale nie tylko, która na niespotykaną dotychczas skalę umożliwia wreszcie dynamiczny rozwój instytucji, a mnie jako dyrektorowi Mufo daje mocny punkt odniesienia do opracowania - w ramach zamiaru kontynuacji kierowania Muzeum - wizji i kierunków rozwoju tej instytucji - zgodnie z rekomendacją organizatora - w perspektywie do roku 2030.

Dla sformułowania wizji MuFo wciąż najważniejszym drogowskazem są zapisy Misji Muzeum Fotografii, której pełne brzmienie przywołane zostało powyżej w opisie aktualnego stanu instytucji. To z nią od lat utożsamiane jest nasze Muzeum, to z nim identyfikuje się zespół pracowników. To ona konstytuuje od lat program MuFo. To ona wreszcie wskazuje też nieosiągnięty dotychczas kluczowy cel, a który zamierzam wraz

zespołem osiągnąć w najbliższych latach, a jest nim:

Przekształcenie MuFo w ważny i rozpoznawalny ośrodek badań nad historią fotografii i znaczeniem fenomenu tego medium, jego związków ze sztuką a zwłaszcza współczesną, jak również wizualnością oraz teorią obrazów i ich interpretacją - centrum dobrych praktyk o znaczeniu ponadlokalnym i zasięgu międzynarodowym.

Jest to w tej chwili najważniejsze wyzwanie przed jakim stoi Muzeum. To jemu od lat a zwłaszcza od 2016 roku podporządkowywaliśmy wszystkie dotychczasowe działania - krok po kroku przygotowując się do zrealizowania tego marzenia.

Jak brzmi zatem credo Muzeum Fotografii w Krakowie?

Nadal upatrujemy i traktujemy jako naszą powinność uświadamianie roli przeszłości i pamięci we współczesnym społeczeństwie. Chcemy pomagać współczesnemu odbiorcy w zrozumieniu problemów wizualności - jej kanonów kulturowych, przekazów obrazowych dawnych i obecnych, a także zachęcać naszą publiczność do samodzielnego widzenia, interpretowania i odczuwania obrazów, jak również otaczającej rzeczywistości. Jak do tego dążymy? Między innymi poprzez stawianie istotnych pytań problematyzujących zagadnienia fotografii i - szerzej - obrazu. Chcemy się również dzielić z naszą publicznością przekonaniem, że fotografia rzeczywiście zmienia (prawie) wszystko!

Zależy nam też na tym, by odbiorcy oferty MuFo patrząc na zdjęcia, dostrzegali także dawne i obecne uwarunkowania kulturowe i zmienne wizualne wzorce: chcemy dawać im narzędzia do samodzielnej interpretacji obrazów, a co za tym idzie – lepszego rozumienia otaczającej nas rzeczywistości. Stawiamy na realizację naszej misji w dialogu z publicznością. Odrzucając działania oparte na opozycji Mistrz i Uczeń - przede wszystkim moderujemy, inspirujemy i uczymy się od siebie wzajemnie. Pokazujemy fotografie po to, aby o nich dyskutować, interpretować. Nie tworzymy podziałów na zdjęcia zawodowców i amatorów. Otwieramy się na potrzeby społeczności lokalnych. Nie dzielimy widzów pokoleniowo, ani w żaden inny sposób. W ten sposób Muzeum Fotografii jest żywe i szeroko otwarte na otaczający nas świat.

Taka pozycja - o czym pisałem już w moim programie dla MuFo w 2015 roku - wymusza na tej instytucji szczególny charakter aktywności opartych na wciąż istotnych w mojej ocenie osiach ideowych:

- **historia – współczesność**
- **rzeczywistość - obraz**
- **ochrona – upowszechnianie**
- **wiedza - rozrywka**
- **lokalność - globalność**
- **profesjonalizm – amatorstwo**

Jak je rozumiem i dlaczego są wciąż ważne i aktualne?

- **historia-współczesność**

Pojęcie „historia” wpisane jest w pełnej nazwie instytucji. Świadomość historii, przeszłości większych i mniejszych społeczności stanowi ważny czynnik tożsamościowo twórczy. Rolą MuFo powinno być zatem pokazanie w jaki sposób fotografia i techniki od niej zależne kształtują obraz przeszłości. Równocześnie powinno pokazywać najbardziej aktualne sposoby wykorzystania tego medium. Poza tym – powinno prezentować materiał historyczny/archiwalny w taki sposób, który pozwoli przemówić mu do odbiorcy ukształtowanego przez współczesne środki wizualnej komunikacji.

„Muzeum jest czymś więcej niż galerią”, takie zdanie bardzo często słyszy się w środowisku muzealnym, najczęściej w kontekście prezentacji w muzeach zjawisk najnowszych. Niechęć środowiska do tego typu aktywności może być po części zrozumiała - prestiż i odpowiedzialność przed społeczeństwem teraz i w przyszłości jest ogromna. Zamykanie się jednak przed współczesnymi zagadnieniami i problemami byłoby rezygnacją z uczestnictwa w kształtowaniu spuścizny kulturowej. Uważam, że w muzeach, także tych o profilu historycznym, do jakich zalicza się MuFo, powinna pojawiać się współczesna perspektywa w swych najbardziej wartościowych i istotnych aspektach.

- **rzeczywistość-obraz**

Zgodnie z misją, zadaniem MuFo jest stawianie istotnych pytań dotyczących fotografii i szerzej obrazu. Pojawienie się fotografii w zachodniej kulturze obrazu spowodowało

olbrzymie przewartościowania, które nieustannie są analizowane tak w świecie, jak i w Polsce. Od samego początku medium to ściśle związane było z rzeczywistością, z biegiem czasu zależność ta była problematyzowana. Jako instytucja, MuFo powinno nieść pomoc współczesnemu odbiorcy w zrozumieniu problemów wizualności - jej kanonów kulturowych, przekazów obrazowych dawnych i obecnych – a także zachęcać do samodzielnego widzenia, interpretowania i odczuwania obrazów, jak również otaczającej rzeczywistości.

- **ochrona-upowszechnianie**

Jednym z podstawowych zadań Muzeum jest ochrona zbiorów. Utrzymanie optymalnych warunków do przechowywania zbiorów oraz rozwiązywanie problemów konserwatorskich wiążących się z rozwojem technologicznym medium, a także wynikających z poszerzenia pola produkcji artystycznej są to zagadnienia niezmiennie wielkiej wagi dla funkcjonowania Muzeum. Jednocześnie nowe muzealnictwo wskazuje na pierwszorzędne znaczenie funkcji upowszechniania. Nie chodzi tu o osłabienie bezpieczeństwa zbiorów, czy też zaniedbywanie jego konserwacji, ale o takie wykorzystanie możliwości, aby każdemu chętnemu ułatwić dostęp do nich. Upowszechnianie rozumiem nie tylko jako proste udostępnianie wizerunków, ale kreowanie miejsca żywych spotkań, wymiany poglądów i dialogu.

- **wiedza-rozrywka**

Przekazywanie wiedzy należy do najistotniejszego zakresu działania instytucji muzealnych. Podwyższanie potencjału intelektualnego Muzeum jest wręcz jego obowiązkiem wobec społeczeństwa. Rolę Muzeum Fotografii, jedynej instytucji muzealnej w Polsce całkowicie poświęconej fotografii, widzę w łączeniu problemów i środowisk zajmujących się fotografią, a także szerzej obrazem (fotografów, historyków sztuki, antropologów kultury, socjologów, psychologów, fizyków itd.). W celu jeszcze silniejszego niż do tej pory funkcjonowania MuFo w toku dyskusji dotyczącej teorii i historii obrazu ważne jest zintensyfikowanie kontaktów i wymiany doświadczeń m. in. poprzez zapraszanie do współpracy specjalistów spoza MuFo – jako kuratorów zewnętrznych, partnerów w przedsięwzięciach badawczych, a także uczestników dyskusji panelowych.

Wysoki poziom merytoryczny instytucji i efektów jej działalności nie może być tożsamy z hermetycznością przekazu, powinien mieć atrakcyjną, co nie znaczy ponad miarę popularną formę. Niezwykle istotne jest dla mnie podmiotowe traktowanie odbiorcy, w związku z tym konieczne jest sformułowanie takiego komunikatu, który będzie mógł być dekodowany wielopoziomowo, a więc będzie atrakcyjny dla szerokiego grona odbiorców zróżnicowanego społecznie i wiekowo.

- **lokalność-globalność**

Muzeum Fotografii ma też do odegrania znaczącą rolę zarówno w wymiarze lokalnym jak i ponadlokalnym. Podejmowane tematy powinny być związane z globalnym obiegiem obrazu fotograficznego, ale analizowanego w kontekście, który jest istotny dla lokalnych społeczności. MuFo musi mocniej zaistnieć w obu tych wymiarach, zacieśniając relacje z publicznością. Z jednej strony poprzez działania na rzecz lokalnych społeczności (współpraca z lokalnymi instytucjami kultury, uczelniami, szkołami oraz organizacjami pozarządowymi) i wciąganiu ich w orbitę działań Muzeum. Z drugiej tworząc gęstą siatkę kontaktów międzynarodowych obejmującą zarówno najważniejsze muzea i instytucje artystyczne, jak i czołowe postaci ze świata kultury: artystów, kuratorów, krytyków artystycznych i teoretyków kultury. Ważną grupą odbiorców oferty MuFo jest społeczność **lokalna** – mieszkańcy Krakowa i okolic. Istotne, aby Muzeum zaistniało w świadomości tej grupy. Do niej przede wszystkim kierowany jest program wydarzeń towarzyszących wystawom, programy edukacyjne i wszelkiego rodzaju spotkania, dlatego chcę, aby działalność na tym polu była wzmacniana. Można to osiągnąć poprzez ciekawą ofertę (m. in. poruszającą problemy ważne dla społeczności lokalnej), ale także stale widoczną obecność w mediach lokalnych i kampanie promocyjne. Drugim wymiarem działalności MuFo jest **globalność** rozumiana przede wszystkim jako wymiar ponadlokalny. MuFo dociera do odbiorcy ogólnopolskiego, a także międzynarodowego, poprzez organizowanie wystaw czasowych, działalność wydawniczą poprzez tworzenie publikacji i opisów oraz informacji w językach obcych, a także poprzez nową stronę internetową www.mufo.krakow.pl oraz aktywizację w mediach społecznościowych a także katalog zbiorów online. Celem przyszłych działań będzie m.in. wzrost aktywności międzynarodowej pracowników MuFo, poprzez uczestnictwo i organizowanie międzynarodowych konferencji w MuFo, wymianę

kuratorów i edukatorów, zapraszanie wybitnych zagranicznych badaczy i twórców, wspólne realizowanie projektów wystawienniczych, wydawniczych, badawczych. Konieczne jest w tym względzie zintensyfikowanie działań inicjowanych przez MuFo, wzmacnianie długofalowej współpracy międzyinstytucjonalnej.

- **profesjonalizm-amatorstwo**

Zależność **profesjonalizm-amatorstwo** istotna jest dla MuFo w dwu wymiarach:

- Muzeum jako profesjonalne (intelektualnie i infrastrukturalnie) wsparcie dla miłośników (amatorów) fotografii, przewodnik przez tajniki technologiczne, kompozycyjne, interpretacyjne tego medium.
- Muzeum jako miejsce, w którym każdy – a nie tylko profesjonalista obeznany z historią i teorią fotografii – czuje się jak u siebie. Zarówno specjalista, jak i amator traktowani są z równym szacunkiem.

Kwestie profesjonalizmu i amatorstwa stanowiąc będą też istotny obszar badawczy.

Rozwój fotografii prowadzący między innymi do coraz większej jej dostępności wywoływał już w XIX wieku i nadal wywołuje nadal napięcia. W ostatnich latach zauważyć można na przykład symptomatyczne zjawisko, jakim jest niezwykła popularność estetyki „amatorskiej” odbiegającej zdecydowanie od oficjalnych i profesjonalnych norm.

Dla osiągnięcia powyższych celów konieczne są kompleksowe wysiłki prowadzone we wszystkich kluczowych obszarach działalności instytucji – takich jak formuły funkcjonowania oddziałów MuFo, zarządzanie zbiorami, badania, program wystaw, działania edukacyjne czy wydawnicze – a także, co niezwykle istotne, skuteczna promocja, zarządzanie zasobami, kadrami i finansowanie działalności MuFo.

3.2 Siedziba główna i oddziały MuFo

Przy zachowaniu różnorodności oddziałów MuFo wynikającej ze specyfiki podziału funkcjonalnego trzech budynków (opisanych w części tego dokumentu pt.: „Aktualny stan instytucji”) oraz ich lokalizacji a także zróżnicowanej oferty programowej realizowanej w tych miejscach głównym celem w tym obszarze będzie - oprócz dążenia do sprawnego zarządzania oddziałami - zbudowanie i utrzymywanie integralności

wizerunkowej całej instytucji. Stać tak się może poprzez zapewnienie poprawnej komunikacji z publicznością, w tym w prawidłowym rozpoznawaniu zróżnicowanej oferty dla publiczności oraz utrzymanie jej atrakcyjności i takiego jej „sieciowania”, aby skłaniała widzów do odwiedzania wszystkich oddziałów Muzeum.

Kluczowe dla oddziałów Muzeum będzie:

- wpisanie się z nową siedzibą MuFo Rakowicka w świadomość lokalną, krajową oraz związaną z turystyką w tym zagraniczną;
- zbudowanie marki wiodącej, nowoczesnej instytucji kultury programem wystaw, wydarzeń towarzyszących, działań edukacyjnych oraz ofertą korzystania z Biblioteki i czytelni w MuFo Rakowicka;
- pełne wdrożenie nowego programu dla MuFo Strzelnica (2022-2026);
- intensyfikacja działań z publicznością w MuFo Józefitów;
- stworzenie oferty komercyjnej wykorzystania bazy lokalowej oraz terenów zewnętrznych dla podmiotów zewnętrznych oraz osób fizycznych;
- zarządzanie trzema budynkami w obszarze technicznym, programowym i personalnym.

Funkcje i specyfikę oddziałów Muzeum na najbliższe lata widzę w następujący sposób:

- **MuFo Rakowicka** - zgodnie z przyjętymi założeniami - jest od 2022 roku główną siedzibą instytucji, gdzie skupiamy się na ekspozycji stałej i wystawach czasowych. Wokół wystaw budowane będą wydarzenia towarzyszące oraz planowane dla szerokiej grupy odbiorców działania edukacyjne: warsztaty, lekcje, spotkania w cyklach i jednorazowe. Tu organizowane będą konferencje krajowe i międzynarodowe poruszające kwestie zarówno muzealnych wystaw i projektów badawczych prowadzonych przez MuFo jak również innych zagadnień dotyczących wizualności czy też ogólnie polskiego muzealnictwa. MuFo Rakowicka to również rozwój otwartej dla publiczności Biblioteki MuFo;
- **MuFo Józefitów** będzie się rozwijało jako centrum kompetencji i gromadzić powinno społeczność wokół wszystkich zagadnień związanych z ochroną zbiorów i ich zarządzaniem. W tym miejscu widzę - w związku ze zniesieniem ograniczeń

związanych z pandemią - konieczność większej aktywizacji pracowników Muzeum (wiele z aktywności zostało zawieszonych na czas pandemii) w budowanie relacji z publicznością poprzez spotkania, szkolenia, warsztaty z zakresu ciemni fotograficznej, konserwacji i digitalizacji;

- **MuFo Strzelnica** widzę jako przestrzeń do podejmowania zróżnicowanych, często eksperymentalnych działań, które wiążą się oczywiście z szeroko rozumianą wizualnością. To co odróżnia MuFo Strzelnica od pozostałych oddziałów to jej infrastruktura, która nie była projektowana przez Muzeum. W związku z tym wymagała ona pewnych adaptacji przy dużych ograniczeniach wynikających z umowy dzierżawy podpisanej z ZIS-em. W najbliższych latach wymaga podjęcia ostatnich, dodatkowych ingerencji w infrastrukturę budynku oraz w teren zewnętrzny w celu przystosowania do realizacji zatwierdzonego przeze mnie programu w Strzelnicy, który zakłada zmianę ekspozycji, przebudowę zaplecza sanitarnego, dostosowanie sali wielofunkcyjnej do prowadzenia „Klubu MuFo” oraz dokończenie adaptacji terenu zewnętrznego od strony północnej. Ponadto Strzelnica ze względu na lokalizację oraz infrastrukturę musi swoim odmiennym i odbiegającym od standardowych działań muzealnych programem zbudować wokół tego oddziału lokalną społeczność, położyć bardzo duży nacisk na ekologię wdrażając konsekwentnie projekt Zielona Strzelnica. Pod koniec roku 2022 wystąpimy do naszego organizatora o ustanowienie użytkownika dla tej nieruchomości na rzecz naszej instytucji.

3.3 Badania/działalność naukowa

Opracowanie i wdrożenie polityki badawczej MuFo na lata 2023-2030 opieram na przekonaniu, że zbiory Mufo są i powinny być główną przestrzenią do inicjowania badań muzealnych oraz zagadnień odnoszących się do zakresu działania Muzeum opisanego w § 9 Statutu MuFo, m.in. poprzez:

- organizowanie i prowadzenie badań naukowych w zakresie historii i teorii obrazu, w szczególności fotografii, techniki i sztuki fotograficznej oraz w dziedzinie nauk o sztuce, nauk humanistycznych, muzealnictwa i konserwacji oraz innych dziedzin wspierających ochronę dóbr kultury;
- opracowywanie zbiorów w tym w formie katalogów;

- kontynuację projektów badawczych opisanych w planie działalności MuFo w roku 2022;
- organizację wystaw i konferencji naukowych;
- wydawanie publikacji, w tym o charakterze monograficznym oraz antologii;
- tworzenie sieci współpracy ze środowiskiem naukowym;
- organizację cyklicznych seminariów i konwersatoriów wewnętrznych poświęconych omawianiu tematów i projektów badawczych;
- aktywizację pracowników do uczestnictwa w projektach badawczych, konferencjach naukowych, publikacji wyników w czasopiśmie naukowych oraz zdobywaniu stopni naukowych.
- systemowe ujęcie działalności naukowej MuFo w formie planów, raportów, ewaluacji;
- powołanie Rady Naukowej Muzeum składającej się przedstawicieli środowisk związanych z fotografią w Polsce oraz naukowców reprezentujących dziedziny powiązane z profilem naszej instytucji;
- organizację minimum raz w roku konferencji i/lub seminarium tematycznie powiązanych z kolekcją MuFo oraz programem wystawienniczym.

3.4 Wystawy

Pierwsza po wieloletnim okresie inwestycji wystawa stała w nowej siedzibie MuFo Rakowicka, którą nazywamy wystawą główną pt. „Co robi zdjęcie?” - będzie obudowywana programem wydarzeń towarzyszących i to wokół niej budować będziemy przez wiele lat opowieść o fotografii. Wystawa, która jest wynikiem wieloletniej pracy zespołu MuFo to chyba jeden z najbardziej złożonych projektów wystawienniczych w historii naszej instytucji, ale trzeba też mieć świadomość, że ta ekspozycja stała jest jedną z nielicznych jakie powstały w podobnych nam placówkach zajmujących się fotografią w świecie. Zarówno w płaszczyźnie organizacyjnej oraz merytorycznej wystawa w MuFo ukazuje złożoność i znaczenie medium fotografii. Co robi zdjęcie? będzie - zgodnie z naszymi zamiarami - centralną przestrzenią prowadzenia dialogu Muzeum z publicznością. Aby tak się stało nawiązywać będziemy do problematyki jaką porusza ekspozycja w działaniach edukacyjnych, spotkaniach z artystami i twórcami wystawy, konferencjami oraz debatami wokół tytułowego pytania „Co robi zdjęcie?”. Jest tak wiele możliwych na to pytanie odpowiedzi, że ich

poszukiwanie stanie się przestrzenią podejmowania wielu inicjatyw i inspiracji fotografią w wymiarze historycznym i współczesnym w długoletniej perspektywie .

Już w 2022 r. zostanie wprowadzona i wdrożona polityka wystawiennicza MuFo na lata 2022-2025, a jej realizacja opierać się będzie na planie wieloletnim uwzględniającym zarówno prezentację kluczowych nazwisk i zjawisk/zagadnień zarówno związanych z fotografią polską, jak i światową, a także powiązanych z rezultatami prowadzonych w Muzeum projektów badawczych.

Wystawy to szczególnie w muzealnictwie ważne pole do budowania kontaktu z publicznością i możliwość realizacji statutowych zadań takich jak edukacja, badania naukowe, działalność wydawnicza. To w tym procesie – organizacja wystaw, koncentruje się niemal cała działalność instytucji i formy zarządzania nią. Siedziba MuFo Rakowicka poprzez infrastrukturę daje bardzo szerokie możliwości organizacji wystaw także w międzynarodowej współpracy z wiodącymi zagranicznymi muzeami i galeriami.

Formułując plan wystaw w perspektywie wieloletniej weźmiemy pod uwagę możliwości ich finansowania i organizacji, dlatego że każdą wystawę należy traktować jako proces szczegółowo zaplanowany, angażujący kuratorów, koordynatorów, promocję, edukację, działy administracyjne, techniczne i finansowe. Wystaw czasowych w głównej siedzibie powinny odbywać się maksimum trzy a optymalnie dwie w roku – właśnie z uwagi na złożoność w warstwie organizacyjnej każdej z nich oraz konieczności wprowadzania cyklicznych zmian obiektów na wystawie „Co robi zdjęcie?”, a to z uwagi na bezpieczeństwo eksponatów. Taka częstotliwość wystaw powinna zbudować ciekawą i atrakcyjną przestrzeń prezentacji medium fotografii.

W najbliższych latach realizowane będą wystawy zróżnicowane, z jednej strony ukazujące bogactwo, wyjątkowość zbiorów MuFo z drugiej otwierając się na współpracę z innymi muzeami w Polsce i w świecie oraz poprzez zapraszanie polskich i zagranicznych kuratorów oraz gotowe wystawy „sprowadzane” z innych muzeów czy instytucji.

W latach 2023-2024 planowane są wystawy m.in.: *Fotografika*, Zofia Rydet, Edward Steichen, wystawa laureatów Deutsche Borse Photography Foundation Prize oraz Adam Karaś oraz w MuFo Strzelnica: nowa odsłona wystawy prezentowanej w dawnej siedzibie muzeum zatytułowanej „My(d)lenie oczu”. W głównej siedzibie będą prezentowane też dwa razy w roku nowe nabytki muzeum wzbogacające kolekcje muzealną.

Ponadto chcę zwrócić uwagę na rozwijanie mniejszych cykli wystawienniczych MuFo prezentujących nasze zbiory, pokazujących punkty zwrotne w historii fotografii oraz najnowsze osiągnięcia młodego pokolenia fotografek i fotografów.

W ramach realizacji polityki wystawienniczej będziemy poszerzali też naszą ofertę wystaw eksportowych, m.in. przy wsparciu Instytutu Adama Mickiewicza.

3.5 Publikacje

Wdrożenie i realizacja polityki wydawniczej MuFo na lata 2022-2026 opierać się będzie w szczególności na: przygotowywaniu i publikacji wydawnictw towarzyszących wystawom, opracowywaniu i publikacji artykułów naukowych w czasopiśmie naukowych i popularno-naukowych, w tym w wydawnictwach branżowych związanych z konserwacją zbiorów.

Wieloletni plan wydawniczy obejmuje zatem wydawanie:

- katalogów wystaw i/lub publikacji i druków towarzyszących wystawom;
- monografii i antologii;
- albumów i photobooków;
- materiałów pokonferencyjnych;
- corocznego raportu z działalności MuFo.

3.6 Edukacja

Aktywność MuFo na polu edukacji wymaga odwoływania się do strategicznych dokumentów/polityk obowiązujących w MuFo. Wobec zmieniających się tendencji,

standardów, wytycznych jak należy budować ofertę edukacyjną wobec zmieniających się potrzeb społecznych strategia edukacji MuFo powinna być tworzona w okresach dwuletnich.

Mając na uwadze programową różnorodność oddziałów MuFo działania edukacyjne będą planowane w zgodzie ze ich specyficznym charakterem (MuFo Józefitów, MuFo Rakowicka, MuFo Strzelnica) oraz zgodnie z przyjętymi profilami tych miejsc. Działania edukacyjne nie tyle dopełniają, co współtworzą obraz MuFo jako instytucji otwartej i przyjaznej dla publiczności.

Myśląc i mówiąc o edukacji MuFo wyrażamy przekonanie, że „nie chodzi tu tylko o edukację formalną - szkolną, ale także edukację artystyczną, obywatelską, społeczną czy emocjonalną. Zgodnie z myślą Zygmunta Baumana, żyjemy w >>świecie płynnej nowoczesności<<”. Według tej teorii w naszych czasach nie ma nic stałego, wszystko się zmienia, wibruje, nieustannie przekształca. Percepcja i zrozumienie współczesnego świata, zachodzących w nim procesów, które wymagają nieustannego uczenia się, mogą powodować uczucie dyskomfortu nie tylko w dzieciach, ale także dorosłych. W tym wszystkim, tym całym gmatwaninie znaczeń, znajdujemy się my wszyscy, nie tylko my jako ludzie, ale my jako pracownicy Muzeum, kuratorzy, edukatorzy, wszyscy, którzy budują to, co nazywamy Muzeum Fotografii. **Jednak w tej pozornie trudnej sytuacji edukacja muzealna ma niebagatelny wpływ na nas samych, na naszą publiczność i otaczającą nas rzeczywistość¹.**

Zaplanowane działania edukacyjne odwołujące się do celów strategicznych na najbliższe lata to:

- program pozwalający na współtworzenie MuFo przez dzieci i ich rodziny (np. Dziecięca Rada Muzealna);
- „Foto update” (cykl spotkań z twórcami i twórczyniami omawiający najbardziej aktualne trendy w fotografii);
- spacerzy fotograficzne z MuFo;

¹ Strategia edukacji na lata 2021-2023

- cykle szkoleń dla nauczycieli (samorozwój, wzmocnienie zainteresowania kulturą wizualną, tworzenie sieci współpracy);
- próby stworzenia edukacyjnych programów lokalnych, wypracowanych w ramach konsultacji z przedstawicielami społeczności z nami sąsiadującymi;
- edukacja dostępna tzn. odpowiadająca potrzebom osób z niepełnosprawnościami.

Główne grupy odbiorców, do których kierować będziemy program edukacyjny i z którymi będziemy go tworzyć to rodziny z dziećmi; młodzież; dorośli uczący się i dorośli pracujący; społeczność lokalna.

Naszym nowym celem działalności edukacyjnej jest aktualnie poszerzenie i rozwijanie obecności Muzeum w sieci, w działaniach online (edukację w sieci traktujemy jako proces, który musi współbrzmieć z rozwojem narzędzi komunikacji i preferencji ich użytkowników).

Bardzo ważny dla działalności edukacyjnej i dotarcia z ofertą Muzeum do młodzieży będzie oczywiście kontynuacja współpracy z Młodzieżową Radą Muzealną - MuFo Teens.

3.7 Zarządzanie zbiorami

Zbiory muzealne traktuję bardzo szeroko zarówno jako ważny element ochrony dziedzictwa, ale też istotny punkt odniesienia dla działań badawczych, wystawienniczych, wydawniczych, popularyzatorskich oraz edukacyjnych. Dla tej zazwyczaj niewidocznej na wielu etapach dla publiczności pracy muzealników, która skupia się wokół ochrony i opracowywania zbiorów dedykowany jest programowo cały oddział MuFo Józefitów. Tu w najbliższych latach powinno rozwinąć się multidyscyplinarne centrum kompetencji obejmujące szeroko pojmowane zagadnienia powiązane z medium fotografii, w którym wykorzystywać będziemy nowoczesnie wyposażone pracownie, profesjonalnie przygotowane do przechowywania zbiorów magazyny oraz potencjał wiedzy i doświadczenia pracowników MuFo oraz zewnętrznych specjalistów i ekspertów .

Muzeum koncentrując swoją działalność programową wokół zbiorów muzealnych wdrożyło po ewaluacji zaktualizowanej i zatwierdzonej po zaopiniowaniu przez Radę Muzeum w 2022 roku Politykę gromadzenia zbiorów MuFo na lata 2022-2026, która zakłada rozwój aktualnie wyodrębnionych w zbiorach kolekcji głównych.

W obszarze zarządzania zbiorami na kolejne lata widzę następujące cele:

- kontynuowanie rozwoju kolekcji zgodnie z przyjętą Polityką gromadzenia zbiorów (w tym rozwijanie sieci kontaktów z twórcami i kolekcjonerami oraz aktywne poszukiwanie źródeł finansowania nowych nabytków)
 - sukcesywne opracowywanie i udostępnianie zbiorów (m.in. w katalogu online, który nie tylko rozumiany jest jako platforma udostępniania zbiorów, ale także narzędzi popularyzacji wiedzy o fotografii i twórcach, prezentacji efektów prowadzonych badań... (opracowywanie tekstów do galerii tematycznych, poszerzanie bazy biogramów twórców związanych z fotografią; mediach społecznościowych, ale też przy wykorzystaniu komunikacji w technologiach VR);
 - realizację zadania zleconego dot. materiałów po KTF, w tym przejmowanie zbiorów fotograficznych oraz bibliotecznych do kolekcji MuFo ;
 - wypracowanie i wdrożenie zasad postępowania ze spuściznami związanymi z historią fotografii w Polsce (już posiadany i kwalifikowany do przejęcia).
- Nawiązanie w tym zakresie współpracy z archiwami państwowymi, instytucjami kultury oraz organizacjami pozarządowymi.
- doskonalenie standardów dotyczących gromadzenia, dokumentowania i udostępniania zbiorów fotograficznych oraz ochrony praw autorskich do utworów fotograficznych a także dzielenie się wypracowanymi kompetencjami z innymi podmiotami.

- **Konserwacja i przechowywanie zbiorów**

Konserwacja muzealna to ciągły proces podejmowania decyzji i realizacji działań, które skutkują kontrolowaną zmianą stanu zachowania w określonym stopniu i w ustalonym czasie. Dzięki nowoczesnemu podejściu do ochrony zbiorów planowanie i realizacja działań konserwatorskich wyłania się jako bardzo ważny obszar działalności MuFo realizowany przede wszystkim w oddziale przy ul. Józefitów 16. Działania związane z

konserwacją rozumiemy zatem jako ochronę zbiorów, prowadzenie badań naukowych oraz popularyzację wiedzy o tym jak przedłużyć życie fotografii i edukację w tym zakresie. Konserwacje w MuFo widzę też jako platformę wymiany doświadczeń i wiedzy z innymi instytucjami jak m.in.: archiwa państwowe, muzea, galerie i biblioteki oraz jako przestrzeń do działalności komercyjnej z podmiotami prawnymi oraz osobami fizycznymi.

W oparciu o wprowadzony do strategii MuFo w 2019 roku cel operacyjny III.6: „Konserwacja muzealna. Bezpieczne przechowywanie i udostępnianie zbiorów”, rozwijane będą:

- działania z zakresu konserwacji muzealnej w trzech podstawowych obszarach czyli prewencja, interwencja i badania,
- działania w celu podejmowania współpracy w ramach projektów badawczych o charakterze interdyscyplinarnym,
- standardy konserwacji muzealnej (prewencyjnej) w oparciu o zasady „Slow Preventive Conservation”.

Realizując misję edukacyjną MuFo będziemy rozwijali cykl pod nazwą „Dobre praktyki w MuFo” poprzez organizację zewnętrznych szkoleń we współpracy z NIMOZ dla pracowników instytucji kultury w Polsce w zakresie konserwacji prewencyjnej a odnoszących się do zbiorów fotograficznych takich jak optymalizacja warunków przechowywania i eksponowania fotografii, prawidłowej ocena stanu zachowania czy rozpoznawania technik fotograficznych.

- **Digitalizacja - pracownie fotograficzne MuFo.**

Digitalizację czyli utrwalenie cyfrowe zbiorów własnych widzę jako istotny rozwojowo obszar działalności MuFo. Z jednej strony jest to utrzymanie i rozwój najwyższych standardów jakościowych i ilościowych prowadzonych w ramach digitalizacji zbiorów z drugiej udział w projektach badawczych oraz upowszechniających wiedzę.

Posiadając świetnie wyposażoną pracownię fotograficzną istotnym celem jest rozwinięcie usług digitalizacyjnych dla podmiotów zewnętrznych oraz osób fizycznych jako elementu optymalnego wykorzystania zasobów MuFo w tym zakresie.

Warto też podkreślić bardzo dużą wagę działalności edukacyjnej istniejącej i bardzo dobrze wyposażonej ciemni fotograficznej, która daje możliwości tworzenia unikalnej oferty warsztatowej i stworzenia miejsca współpracy ze środowiskiem artystycznym..

3.8 Biblioteka fachowa MuFo

Biblioteka, pełniąca funkcję konsultatywną wobec pracowników Muzeum i pomocniczą do zbioru obiektów muzealnych, gromadząca zbiory wysoko wyspecjalizowane, skierowane do osób o szczególnych zainteresowaniach, będzie dążyć do:

- stania się miejscem kreującym nową przestrzeń kulturalną i społeczną w ramach Muzeum, gdzie odbywają się spotkania i wydarzenia kulturalne, żywo reagującym na potrzeby czytelników, korzystających z nowoczesnych form komunikacji i informacji,
- stworzenia przestrzeni edukacji i partycypacji, gdzie bibliotekarz wychodzi z roli przewodnika po zasobach i staje się animatorem inspirującym użytkowników do korzystania z nowej oferty biblioteki i włączania się w jej tworzenie,
- zbudowania nowych grup użytkowników oraz powstania nowych wspólnot identyfikujących się z jej profilem i zasobami. Ma być miejscem otwartym na potrzeby swoich czytelników,
- stania się ważnym elementem dopełniającym wystawę główną „Co robi zdjęcie?”.

Jednym z pierwszych celów operacyjnych jakie są już realizowane jest wdrożenie nowego systemu bazodanowego do ewidencji i udostępniania gromadzonych zbiorów.

Cele jakie widzę na najbliższe lata dla Biblioteki to:

- dostosowanie godzin pracy czytelnicy do możliwości czasowych użytkowników;
- nabywanie tytułów poszukiwanych przez czytelników;

- stworzenie dobrej atmosfery, tak by biblioteka stała się przestrzenią promocji MuFo, fotografii, sztuki i kultury;
- udostępnienie miejsca spotkań dla osób zainteresowanych fotografią oraz publikacjami na jej temat;
- przygotowanie strefy relaksu, czyli przestrzeni umożliwiającej odpoczynek z książką;
- organizowanie serii spotkań „Biblioteka na życzenie”, umożliwiających aktywność użytkowników na wybrane tematy związane z książką i fotografią.
- otwarcie się Biblioteki na potrzeby osób z deficytem wzroku (multilektor) i deficytem słuchu;
- utrzymanie ściśle określonego profilu gromadzenia zbiorów bibliotecznych zgodnego z tematyką MuFo, uzupełnianie i rozbudowa kolekcji, m.in: podręczników do nauki fotografii, katalogów międzywojennych wystaw fotograficznych, międzywojennych czasopism fotograficznych, ekslibrisów i autografów; książek artystycznych o różnorodnych formach, photobooków, kalendarzy czy gromadzenie e-booków.
- prowadzenie działań podstawowych: gromadzenie (zakupy, dary, przekazy, wymiana międzybiblioteczna), opracowanie, przechowywanie, udostępnianie, typowanie obiektów do konserwacji i digitalizacji,
- digitalizacja, rozpoczynając od kontynuowania cyfryzacji najcenniejszych kolekcji (stare podręczniki, międzywojenne katalogi wystaw fotograficznych, czasopisma fotograficzne). Digitalizacja musi być zgodna ze standardami wyznaczonymi przez Bibliotekę Narodową, skanowanie powinno być realizowane do pliku graficznego: JPG, TIFF, PDF/JPG, a opracowanie skanów do wersji tekstowej, edytowalnej – OCR.
- współpraca z bibliotekami muzealnymi w ramach Sekcji Bibliotek Muzeów, Galerii i Instytucji Kultury oraz innymi, zainteresowanymi tematyką fotograficzną i artystyczną.

3.9 Upowszechnianie - wizerunek - marka - audience development

Kontynuowanie wzmocnienia marki MuFo opierać się będzie na zbudowaniu odpowiedniej, silnej relacji ze zróżnicowaną publicznością: odbiorcami naszej oferty, partnerami, artystami i twórcami i ciągłym poszerzaniu tej grupy. Proces rozwoju widowni odbywać się będzie przez budowanie w sposób konsekwentny i spójny przekazu jakim jest i chce być Muzeum Fotografii i jak odpowiada na potrzeby widza.

Dla Muzeum rok 2022 jest wyjątkowy, bo daje wreszcie możliwość prowadzenia działalności kompletnej w trzech zaprogramowanych oddziałach. Długoletni proces inwestycyjny w przekazie o MuFo wprowadzał nadmiar informacji, które nie do końca tworzyły pożądaną i jasny obraz instytucji. Zamknięcie jedynej siedziby przy ul. Józefitów na czas modernizacji, otwarcie Strzelnicy, obecność w tymczasowych biurach w budynku zabytkowego dworca, inwestycja w zupełnie nową nie kojarzoną z Muzeum Fotografii lokalizacją czyli dawną Zbrojownią, zmiana logotypu oraz nazwy instytucji - to tworzyło nadmiar w stosunkowo krótkim czasie wielu zmiennych, które nie przyczyniały się do spójnego, pełnego odbioru Muzeum.

Kluczowy zatem na najbliższe lata jest klarowny, spójny i stały przekaz o działalności MuFo, który trafi do lokalnej społeczności, krakowian oraz turystów, ludzi odwiedzających, przyjeżdżających do miasta. Celem moim jest wypracowanie takiego przekazu, by MuFo stało się miejscem do którego świadomie przyjeżdżają turyści, aby skorzystać z oferty muzealnej.

Cel ten jest możliwy do osiągnięcia przez:

- stosowanie narzędzi komunikacyjnych propagujących szeroko aktywności MuFo;
- wzmocnienie obecności MuFo w Internecie i mediach społecznościowych oraz przez stronę internetową (rozbudowanie strony internetowej o dodatkowe wersje językowe);
- budowanie trwałych relacji z mediami w tym specjalistycznymi;
- tworzenie zachęt do korzystania z katalogu zbiorów online , w tym i partycypowaniu przez publiczność Muzeum (specjalistów, hobbystów...) w działaniach związanych z badaniem i opracowywaniem zbiorów poprzez dostępne w katalogu funkcjonalności.

- wykorzystanie sieci do szerokiego udostępniania transmisji i relacji wydarzeń organizowanych przez MuFo;
- konsekwentne budowanie wizerunku MuFo jako realnego centrum kompetencji w obszarach związanych z dziedzictwem fotograficznym;
- włączanie się w inicjatywy propagujące fotografię: konkursy, festiwale, pokazy etc.
- ekspansję informacyjną MuFo poza Krakowem w tym na arenie międzynarodowej;
- opracowywanie i udostępnianie multimedialnych materiałów związanych z działalnością MuFo.

Główne kanały komunikacji jakie z całą pewnością będziemy wykorzystywać w działaniach informacyjno-promocyjnych to:

- media społecznościowe Muzeum oraz media społecznościowe w ramach współpracy z influencerami, media tradycyjne (reklamy i patronaty medialne) – prasa codzienna, tygodniki opinii, prasa kobieca, media lokalne (np. krakow.pl, lovekrakow.pl, Radio Kraków, TVP 3 Kraków)
- kampanie outdoorowe.

Ważne dla skuteczności działań promocyjnych będzie również:

- zacieśnianie współpracy z organizacjami i urzędami odpowiedzialnymi za promocję miasta. Planujemy aktywność na platformie **Play Kraków** oraz z wykorzystaniem miejskich narzędzi promocyjnych, wymianę informacyjno-promocyjną między krakowskimi instytucjami kultury;

- wypracowanie w związku z pozyskaniem nowej infrastruktury pakietu ofert współpracy dla podmiotów które mogą wspierać wizerunkowo i finansowo MuFo.

Naszym celem jest zatem umacnianie marki MuFo z uważnością i wrażliwością na odbiorcę/uczestnika/gościa MuFo, a także wzajemne poznawanie się poprzez badanie publiczności wpływające na jego rozwój oraz poprzez odejście od hermetycznego języka wypowiedzi instytucji.

3.10 Sieci współpracy

Rozwijanie sieci współpracy z instytucjami kultury, organizacjami pozarządowymi, stowarzyszeniami, fundacjami buduje siłę i markę instytucji oraz otwiera przed nią możliwości wymiany doświadczeń, poszerzania zasobów. Mając na uwadze profil działalności Muzeum oraz jego status – publicznej instytucji kultury, będziemy w sposób przemyślany, spójny i konsekwentny dążyć do wypracowania optymalnych warunków 3.11 zarówno współpracy i jak odpowiedniego wyboru partnerów.

MuFo jest członkiem instytucjonalnym Międzynarodowej Rady Muzeów ICOM oraz wspierającym Stowarzyszenia Muzealników Polskich oraz aktywnym uczestnikiem Photoconsorcium i nadal będzie się angażowało w działalność tych organizacji. Jeszcze w tym roku z uwagi na dynamicznie rozwijającą się kolekcję sztuki współczesnej Muzeum zamierza przystąpić do CIMAM – Międzynarodowego Komitetu Muzeów i Kolekcji Sztuki Nowoczesnej, który jest organizacją stowarzyszoną z ICOM. Ponadto wielu pracowników jest aktywnymi członkami indywidualnymi zarówno w ICOM i SMP a także Sekcji Polskiej Międzynarodowego Stowarzyszenia Krytyków Sztuki AICA, Stowarzyszenia Inwentaryzatorów Muzealnych i Stowarzyszenia Historyków Fotografii oraz CIMAM, a także Sekcji Bibliotek Muzealnych, Galerii i Instytucji Kultury przy Stowarzyszeniu Bibliotekarzy Polskich. Muzeum będzie nadal aktywnym uczestnikiem Stałej Konferencji Dyrektorów Muzeów Krakowskich zaangażowanym nie tylko w Noc Muzeów i Dzień Otwarty Muzeów Krakowskich.

W ramach budowania sieci współpracy kładziemy nacisk na sieciowanie współpracy na poziomie lokalnym, krajowym i międzynarodowym, ponieważ jest to kluczowy cel wymagający niezwłocznej aktywizacji. Muzeum będzie dążyć do nawiązania bliskich i partnerskich relacji przede wszystkim z europejskimi muzeami i galeriami fotografii poprzez organizację wzajemnych wizyt studyjnych, prezentacji swoich planów i doświadczeń oraz rezultatów pracy instytucji oczywiście nie zaniehbując partnerów w Krakowie i w Polsce (instytucji kultury, uczelni, organizacji pozarządowych, ekspertów etc.). Muzeum będzie się też nadal czynnie włączało w inicjatywy społeczne i kulturalne podejmowane przez Miasto Kraków

Z pewnością będziemy rozbudowywać efektywną współpracę z uczelniami i pracownikami np.: z Instytutem Sztuk Audiowizualnych (Wydział Zarządzania i komunikacji Społecznej UJ) oraz Katedrą Antropologii Literatury i Badań Kulturowych UJ (Wydział Polonistyki), Akademią Sztuk Pięknych w Krakowie, Laboratorium LANBOZ w Muzeum Narodowym w Krakowie, Akademią Sztuk Pięknych w zakresie wspólnych działań o charakterze badawczym, edukacyjnym, wystawienniczym, konserwatorskim, digitalizacyjnym i wydawniczym.

Dodatkowo widzę też zasadność rozwijania współpracy z:

- Naukowym Towarzystwem Fotografii nad organizacją seminariów, konferencji, sesji naukowych,
- Fundacją Audiodeskrypcja z Białegostoku zawartą na mocy umowy partnerskiej z 14 kwietnia 2021 roku, w ramach zadania „Fotografie mają głos”. Kontynuacja, rozpoczętego w 2021 trzyletniego zadania „Fotografie mają głos” polegającego na przygotowaniu w latach 2021-2023 trzystu plików dźwiękowych z audiodeskrypcją (opisem narracyjnym fotografii) dla osób z deficytem wzroku i podpięcie ich do katalogu zbiorów online,
- Międzynarodowym stowarzyszeniem PHOTOCONSORTIUM;
- z innymi instytucjami udostępniającymi zbiory na portalu Europeana.eu w ramach Polskiej Sieci Europeana, będącej grupą roboczą działającą przy Departamencie Mecenatu Państwa MKiDN.

Konieczne jest dalsze inicjowanie i rozwijanie dwustronnych kontaktów, w tym poprzez organizację wizyt studyjnych a przede wszystkim w celu tworzenia wspólnych projektów zarówno wystawienniczych i badawczych - w szczególności z takimi organizacjami i placówkami m.in. jak: F.C. Gundlach Foundation, Hamburg (Niemcy), Deutsche Fototek, Drezno (Niemcy), Musee D'Elysee, Lozanna (Szwajcaria), Fotomuseum Winterthur, Winterthur (Szwajcaria), Nicéphore Niépce House, Saint-Loup-de-Varennes (Francja), Les Rencontres d'Arles (Festiwal fotografii), Arles (Francja) czy Nederlands Fotomuseum (Holenderskie Muzeum Fotografii), Rotterdam czy Rijksmuseum w Amsterdamie.

Ważnym partnerem dla MuFo będzie w tym obszarze jest Instytut Adama Mickiewicza, z którym chcemy zawrzeć umowę o wieloletniej współpracy.

W obszarze budowania sieci współpracy wyłaniają się grupy, które widzę jako szczególnie ważne w najbliższej przyszłości MuFo a mianowicie:

- o charakterze indywidualnym są to mieszkańcy Krakowa, artyści, twórcy, animatorzy kultury, edukatorzy oraz interpretatorzy kultury (krytycy, teoretycy, badacze kultury), kadra sektora kultury, lokalni i nie tylko politycy, samorządowcy, menadżerowie kultury, turyści krajowi i zagraniczni;
- o charakterze instytucjonalnym są to organizacje pozarządowe (takiej jak ZPAF, FSW, czy FAF), przedsiębiorcy działający w sferze kultury i w branżach czerpiących zyski z kultury w Krakowie (branże kreatywne), sponsorzy, media czy fotograficzne (i nie tylko) muzea krajowe i zagraniczne.

3.11 Zarządzanie i organizacja MuFo

W 2022 r. wobec zakończenia procesów inwestycyjnych i funkcjonowania MuFo w pełni dostosowanych do potrzeb instytucji trzech oddziałach - zostanie wprowadzony i wdrożony nowy Regulamin Organizacyjny. Stworzy on adekwatną do poczynionych dotychczas zmian optymalną strukturę MuFo. Powstaną nowe komórki organizacyjne w celu realizacji dotychczasowych i nowych działań a dotychczasowe będą miały zdefiniowane na nowo zakresy ich odpowiedzialności i kompetencji. Z racji tak bardzo istotnych zmian organizacyjnych jakie wprowadzi nowy Regulamin - nie powinien on w sposób zasadniczy ulegać zmianom w ciągu najbliższych lat.

Zarządzanie w MuFo chcę w dalszym ciągu opierać na:

- dialogu z pracownikami;
- wprowadzaniu narzędzi poprawiających komunikację;
- optymalnym wykorzystaniu potencjału kadrowego;
- efektywnym wydatkowaniu środków,
- zasadzie **slow** Muzeum - wspartych na takich wartościach jak autentyczność, dominacja jakości nad ilością, troska o lokalną wspólnotę czy troska o środowisko naturalne.

Wobec przejścia Muzeum w intensywny czas programowania i realizacji przyjętych planów działalności merytorycznej, a także konieczności utrzymywania wskaźników realizacji projektów współfinansowanych ze środków unijnych, kosztów związanych utrzymaniem i optymalnym wykorzystaniem nowej infrastruktury, budowania profesjonalnej relacji MuFo – widz, konieczne jest wdrażanie, ulepszanie narzędzi, które w jasny sposób określają ścieżki postępowania i powiązania między działami/pracownikami. Temu właśnie służyć ma realizacja modelu zarządzania procesowego oraz systemowe zarządzanie ryzykiem.

Istotne dla zarządzania jest też tworzenie strategicznych dokumentów, do których pracownicy Muzeum mogą odwoływać się zgłaszając inicjatywy czy też poszukując tematów do projektów badawczych. Takimi kluczowymi dokumentami są w MuFo: Polityka gromadzenia zbiorów, Polityka wystawiennicza, Strategia działań edukacyjnych. Polityka wydawnicza oraz Strategia rozwoju MuFo.

Z uwagi na fakt, że aktualna Strategia obowiązuje do końca przyszłego roku - najbliższe dwa lata będą czasem poświęconym na stworzenie nowej Strategii definiującej w nowej rzeczywistości cele Muzeum i narzędzia do ich realizacji w perspektywie czasowej do roku 2028.

Celem kadry zarządzającej Muzeum Fotografii jest i będzie nie tylko sprawowanie kontroli nad strukturą organizacyjną i systemem zarządzania, ale przede wszystkim monitorowanie, reagowanie na bieżące potrzeby pracowników i w miarę możliwości wprowadzanie rozwiązań usprawniających i gwarantujących efektywność pracy.

Wśród działań na rzecz racjonalizacji zarządzania na kolejne lata należy podkreślić:

- wdrażanie całościowego systemu zarządzania procesowego w tym systemowego zarządzania ryzykiem;
- realizacja systemu budowania kompetencji pracowników MuFo, obejmującej ocenę pracowników, system szkoleń i podnoszenia kwalifikacji, sprawozdawczość w zakresie realizacji planów pracy;
- ewaluacja systemu kontroli zarządczej;

- utrzymanie i rozwój kompetentnej kadry pracowników i współpracowników MuFo w ramach optymalnej struktury organizacyjnej;
- pozyskanie nowych specjalistów w obszarze zarządzania zbiorami, realizacji projektów (głównie wystawienniczych), obsługi publiczności oraz administracji i zarządzania w tym pozyskiwania środków;
- prowadzenie wolontariatu oraz programów stażowych.

Ważnym ustawowym ciałem opiniującym i doradczym pozostaje oczywiście Rada MuFo, ale chciałbym, aby w następnej kadencji powstały wewnętrzne zespoły doradcze oraz komisje opiniujące zgłaszane przez pracowników inicjatywy oraz oceniające zewnętrzne oferty współprac na różnych polach działalności muzealnej.

Widzę również konieczność poddania w pewnych przedziałach czasowych działalność Muzeum audytowi zewnętrznemu.

3.12 **Dostępność**

W zarządzaniu instytucją w tym obszarze chcę położyć wyraźny nacisk na budowanie nowej świadomości wśród pracowników - konieczności planowania działań z myślą o pełnej dostępności dla osób z niepełnosprawnościami/ osób wykluczonych. Myśleć tu już należy nie tylko o dostępności w rozumieniu pokonywania barier architektonicznych, ale przede wszystkim kreowaniu dostępnej oferty kulturalnej.

Z jednej strony należy dążyć do literalnej zgodności z przepisami prawa w zakresie dostępności, ale nie tylko. W każdej ze strategicznych polityk MuFo będziemy odnosić się do otwartości MuFo w stosunku do osób ze szczególnymi potrzebami i odnosić się do najwyższych standardów w tym zakresie. O ile w obszarze architektonicznym budynki MuFo nie wymagają większych nakładów w zakresie ich dostępności to rozwojowo należy patrzeć na plany zapewnienia jeszcze bardziej efektywnej dostępności w obszarach informatycznym i komunikacyjnym. Koordynatorzy dostępności są i będą odpowiedzialni za monitorowanie działalności MuFo w tym zakresie. W szczególności ważne jest utrzymanie „cichych godzin”, stworzenia pokoju

wyciszeń, dostępność strony internetowej, materiałów multimedialnych, audiodeskrypcji, zapewnieniu w budynkach obsługi osób ze szczególnymi potrzebami oraz ich opiekunów, współpraca ze stowarzyszeniami, fundacjami mających jako podopiecznych osoby z potrzebami w celu ich aktywizacji oraz zbudowania adekwatnej do ich potrzeb oferty.

3.13 Finanse, w tym pozyskiwanie funduszy

Muzeum Fotografii w Krakowie jako instytucja, dla której organizatorem jest Gmina Miejska Kraków - ma zapewnioną dotację podmiotową na działalność bieżącą. Jest ona i winna być bazą do konstruowania budżetu MuFo pozwalającego na realizację zadań statutowych. Dodatkowo Muzeum realizować będzie zadania finansowane ze środków Gminy Miejskiej Kraków przyznawanych w formie dotacji celowych oraz jako wkłady własne do projektów finansowanych ze źródeł zewnętrznych.

W montażu finansowym Muzeum istotną rolę w kolejnych latach zaczną odgrywać przychody z tytułu prowadzonej działalności statutowej, w tym działalności gospodarczej w oparciu o posiadane zasoby - w tym m.in. przez sprzedaż biletów, wizerunków, wydawnictw, usług, wiedzy oraz najmów.

Poszukiwanie zewnętrznych źródeł finansowania będzie niezwykle ważne również na najbliższe lata i nie chodzi tu tylko o projekty realizowane przez Muzeum przy wsparciu finansowym uzyskiwanym w ramach Programów Ministra Kultury i Dziedzictwa Narodowego. Ważnym źródłem finansowym wciąż pozostają dla nas środki europejskie oraz fundusze takie jak np. Państwowy Fundusz Rehabilitacji Osób Niepełnosprawnych (PFRON) jako dofinansowujące projekty zwiększające dostępność instytucji w obszarze oferty kulturalnej.

Muzeum posiadając nowoczesną bazę lokalową oraz atrakcyjną ofertę programową stworzy pakiety sponsorskie, którymi zainteresuje potencjalne podmioty/instytucje prywatne do współfinansowania projektów MuFo czy też naszej bieżącej działalności.

Zbudowanie mocnych relacji partnerskich w tym zakresie ma dla mnie znaczenie priorytetowe.

Jeżeli chodzi o bieżącą działalność z całą pewnością nowa infrastruktura Muzeum oraz zwiększony zakres obsługi zewnętrznej w szczególności: ochrona fizyczna trzech budynków, ochrona ekspozycji, usługi utrzymywania czystości, terenów zewnętrznych wokół Strzelnicy oraz w MuFo Rakowicka, prowadzenie obsługi księgarni oraz sprzedaży (punkty informacyjne, systemy rezerwacji) znacząco podniosą będą co rok koszty. W związku z powyższym planujemy sukcesywnie zwiększać ofertę komercyjną MuFo, zoptymalizować poszukiwania sponsorów MuFo, szczegółowo planować i monitorować założenia frekwencyjne i sprzedażowe, systemowo racjonalizować wydatkowanie środków.

oprac. Marek Świca