

2018

2023

Strategia Muzeum
Fotografii w Krakowie
2018–2023

Spis treści

6	Wprowadzenie
8	Muzeum Fotografii w Krakowie
13	Początek
13	Siedziby
13	Statut
15	Zbiory
17	Kolekcja Sztuki
17	Kolekcja Fotografii Historyczno-Społecznej
19	Kolekcja Sprzętu Fotograficznego i Kinematograficznego
19	Digitalizacja
21	Wystawy, działalność badawcza, publikacje, edukacja...
26	Misja
28	Wizja strategiczna
32	Cele strategiczne i ich operacjonalizacja
34	Obszar I: Infrastruktura
40	Obszar II: Zarządzanie
44	Obszar III: Kolekcja, wystawy i badania
50	Obszar IV: Sieci współpracy
54	Obszar V: Publiczność i otoczenie
58	Obszar VI: Edukacja
62	Ewaluacja strategii

Wprowadzenie

Muzeum Fotografii w Krakowie zajmuje wśród polskich instytucji muzealnych miejsce szczególne – jako jedyne w Polsce poświęcone jest w całości zagadnieniom związanym z tym medium, w szerokim zakresie jego zastosowań. W moim postrzeganiu jest to instytucja zajmująca 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 związanych 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 tym medium i podnoszeniu kompetencji kulturowych w zakresie jego odbioru ma tak istotną wagę społeczną.

Z takim właśnie przekonaniem – opracowując przed dwoma laty autorski projekt koncepcji organizacyjnej, finansowej i programowej dla Muzeum Historii Fotografii im. Walerego Rzewuskiego w Krakowie do konkursu na stanowisko dyrektora tej placówki – oparłem przygotowany przeze mnie program na przyjętej w roku 2012 Misji Muzeum. Uznałem, że zapisy tego manifestu organizacji nie wymagają korekty i tworzą – w mojej ocenie – solidne podstawy do wypracowania nowej wizji funkcjonowania tej instytucji na kolejne lata.

Wspólnie z moim zastępcą Adrianną Gębałą-Pietras oraz Hubertem Francuzem, głównym kuratorem, oraz zespołem pracowników Muzeum przystąpiliśmy do przygotowania pierwszej w historii tej instytucji strategii oraz wypracowania nowej wizji naszego Muzeum. Przełomowym momentem inicjującym i nadającym impet tym pracom stały się dwa zdarzenia. Na początku 2016 roku definitywnie wyjaśniony został status własnościowy obecnej siedziby Muzeum przy ul. Józefitów 16, w grudniu tego samego roku zaś nastąpiło sfinalizowanie zakupu obiektu powojkowego w obszarze dawnej Zbrojowni przy ul. Rakowickiej 22 wraz z otaczającą go ponad 60-arową działką, co było istotne dla zaplanowania optymalnego rozwoju instytucji. Okoliczności te pozwoliły nam w pierwszej kolejności wypracować docelową koncepcję nowych funkcji dla tych dwóch budynków: pierwszemu przypisaliśmy rolę zaplecza magazynowego, konserwatorskiego, digitalizacyjnego i badawczego, natomiast drugiemu nadaliśmy status centrum wystawienniczego i edukacyjnego. Dzięki wsparciu władz Krakowa i osobistemu zaangażowaniu prezydenta miasta profesora Jacka Majchrowskiego oraz jego zastępcy profesora Andrzeja Kuliga

możliśmy rozpocząć starania o realizację naszych marzeń. Przyznane nam na ten cel środki z budżetu Gminy Miejskiej Kraków przynoszą już pierwsze oczekiwane owoce. Rok 2017 zamykamy znaczącymi sukcesami, jakimi są podpisanie umowy z ministrem kultury i dziedzictwa narodowego na dofinansowanie z środków unijnych modernizacji i adaptacji siedziby przy ul. Józefitów oraz wykonanie projektu budowlanego adaptacji budynku przy ul. Rakowickiej, co jest pierwszym krokiem milowym na drodze do pozyskania pełnego zabezpieczenia środków na tę inwestycję. Ważnym wydarzeniem kończącym 2017 rok było także powierzenie Muzeum Fotografii przez prezydenta miasta Krakowa sprawowania pieczy nad zabytkową Strzelnicą na Woli Justowskiej. Na razie, na czas planowanych remontów, przeniesiemy tam naszą wystawę stałą wraz ze zbiorami bibliotecznymi, a przede wszystkim będziemy w tym miejscu realizować zróżnicowaną ofertę edukacyjną dla szerokiego grona naszej publiczności.

Kwestia rozwoju infrastruktury naszego Muzeum – mimo że to istotna podstawa dająca nam wreszcie możliwość rozwoju na niespotykaną dotychczas skalę – nie mogła jednak przysłonić innych, równie ważnych obszarów działalności Muzeum na najbliższe lata, takich jak kwestie działań związanych z programami dla publiczności, wystawami i publikacjami, rozwojem naszej kolekcji, nową siecią kontaktów czy edukacją. Rezultaty naszej wielomiesięcznej pracy nad wypracowaniem wizji, celów strategicznych i ich operacjonalizacją zawarliśmy w dalszej części tego kluczowego dla nas dokumentu. Pozostaje mieć tylko nadzieję, że wszystkie opisane w naszej strategii ambitne cele uda mi się wspólnie z całym Zespołem w pełni zrealizować.

Pragnę na koniec podziękować wszystkim osobom zaangażowanym w prace nad strategią Muzeum Fotografii, a w szczególności moim pracownikom, bo bez ich pasji, zaangażowania, a nade wszystko woli dokonania zmian w naszej instytucji moja praca nie miałaby ani pożądanego impetu, ani skuteczności w osiągnięciu zamierzonych celów.

Marek Świca
Dyrektor Muzeum Fotografii w Krakowie

Kraków, grudzień 2017 roku

Muzeum Fotografii
w Krakowie

1987–2017



Wizualizacja adaptacji budynku dawnej Zbrojowni na potrzeby utworzenia Muzeum Fotografii przy ulicy Rakowickiej 22. Koncepcja architektoniczna - LACHMAN PABICH ARCHITEKCI



POCZĄTEK

Inicjatywa utworzenia pierwszego w Polsce Muzeum Fotografii sięga lat 70. XX wieku, kiedy to Krakowskie Towarzystwo Fotograficzne 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.

SIEDZIBY

Pierwszą siedzibą instytucji była do roku 1992 kamienica Hetmańska przy Rynku Głównym 17, a następnie willa przy ul. Józefitów 16, gdzie Muzeum do dziś prowadzi swoją działalność statutową. Baza lokalowa, jaką w tym miejscu dysponuje Muzeum, już w pierwszych latach działalności okazała się niewystarczająca. Aby instytucja mogła się rozwijać, potrzebne są nowe przestrzenie spełniające wymogi stawiane współcześnie przed muzeami, zwłaszcza takie, które w XXI wieku stały się powszechnie obowiązującym standardem.

Od roku 2016 zintensyfikowane zostały prace nad stworzeniem nowej wizji funkcjonowania Muzeum, opartej na istniejącym budynku oraz zakupionym nowym obiekcie przy ul. Rakowickiej, a także prace związane z przygotowaniem projektów adaptacji tych budynków na potrzeby Muzeum. Pod koniec roku 2017 przed Muzeum pojawiło się kolejne wyzwanie związane z przejęciem w dzierżawę i dostosowaniem do potrzeb muzealnych zabytkowej

Strzelnicy na Woli Justowskiej łącznie z otaczającym ją terenem, tak aby w czasie planowych inwestycji kontynuować część działalności statutowej Muzeum, kierowanej do publiczności (wystawy, edukacja, biblioteka).

STATUT

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. Muzeum zatem „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 oraz postępu techniki i technologii fotografii”.

Cele i zadania Muzeum przez ponad dwie dekady nie ulegały zasadniczym modyfikacjom – stało się tak dopiero w roku 2016, kiedy w związku ze zmianą dyrektora Muzeum i na podstawie opracowanej kilka lat wcześniej misji Muzeum oraz nowej wizji funkcjonowania instytucji wprowadzone zostały zmiany w jej 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.

Równocześnie zmiany, jakie wynikały z nowej wizji funkcjonowania instytucji, znalazły odzwierciedlenie w możliwości posługiwania się w codziennej komunikacji z otoczeniem skróconą nazwą: Muzeum Fotografii w Krakowie.

ZBIORY

Zgodnie z pierwotną intencją przywołaną w akcie założycielskim Muzeum trzonym kolekcji nowej instytucji miały stać się wszystkie zgromadzone do tego czasu zbiory Krakowskiego Towarzystwa Fotograficznego. W zapisach porozumień zawieranych pomiędzy Muzeum a KTF – Towarzystwo w ramach deklarowanej współpracy zobowiązało się do ich systematycznego uzupełniania. To jednak nie nastąpiło. Tylko niewielka część zbiorów stała się własnością Muzeum.

Uwarunkowanie historyczne (m.in. przywołane powyżej powiązania z Krakowskim Towarzystwem Fotograficznym, którego zbiory były załącznikiem obecnej kolekcji Muzeum) wpłynęły na charakter kolekcji Muzeum, a także ostatecznie na jej wielość. Zainteresowania kolekcjonerskie założycieli ogniskowały się wokół fotografii dawnej, głównie atelierowej i historycznej. Z biegiem czasu obszar zainteresowania instytucji powiększał się, tak że obecnie Muzeum posiada w zbiorach

następujące kolekcje:

- sztuki,
- fotografii historyczno-społecznej,
- sprzętu fotograficznego i kinematograficznego oraz ewidencjonowane poza inwentarzem muzealnym materiały biblioteczne i badawcze.

Każda kolekcja obejmuje prace o innym charakterze, podporządkowane różnym kryteriom oceny, co wymusza na instytucji stosowanie nie jednej, lecz kilku strategii kolekcjonowania. Wynika to poniekąd również z heterogeniczności samego medium. Najczęściej zbiory fotograficzne w innych instytucjach publicznych w Polsce powstają na drodze selekcji dostosowanej do profilu danej instytucji, stają się więc albo kolekcjami prac poszczególnych autorów, albo kolekcjami tematycznymi.

Muzeum poprzez swoje zbiory stara się dokumentować historię rozwoju medium fotograficznego, a jednocześnie uzupełniać zasoby ikonograficzne. Jednak tym, na czym opiera się oryginalność i wyjątkowość kolekcji naszej instytucji, tym, co ją strukturyzuje, jest rola, jaką pełni dany obiekt w stawianiu pytań problematyzujących zagadnienia fotografii i, szerzej, obrazu, co zostało zapisane w Misji Muzeum. Pojawienie się fotografii w zachodniej kulturze obrazu spowodowało zasadnicze prze wartościowania w tej dziedzinie. Muzeum stara się pomóc 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.

Muzeum stara się także poprzez budowaną kolekcję redefiniować historyczne i estetyczne kanony fotografii oraz



ogniskować i dynamizować dyskusję nie tylko o obrazach fotograficznych, ale przede wszystkim o uwarunkowaniach tożsamościowych w ich funkcjonowaniu, pobudzać emocje i wyobraźnię potencjalnych jej uczestników. Planowanie i realizowanie uzupełnień kolekcji fotograficznej dokonywane jest z jednej strony z myślą o utrwalaniu tożsamości kulturowej i narodowej, z drugiej jest wyrazem dążenia do kreowania nowych pól dla nowoczesnej refleksji.

KOLEKCJA SZTUKI

Kolekcja polskiej fotografii użytej jako medium sztuki ma za zadanie odzwierciedlać panoramę zjawisk łączących fotografię i sztukę od czasu wynalezienia fotografii do dzisiaj. Dzięki pracom z tej kolekcji możemy prześledzić zmiany w funkcjonowaniu fotografii w sferze sztuki: od początkowego dążenia, by upodobnić fotografię do malarstwa, po wypracowanie przez fotografię własnych środków wyrazu, prowadzących do jej przewartościowań współgrających z redefiniowaniem pojęcia „sztuka”.

W ciągu minionych lat do zbiorów Muzeum weszły typowe dla polskich poszukiwań okresu międzywojennego piktorialne prace członków Fotoklubu Polskiego i Wileńskiego, między innymi Jana Bułhaka i Wojciecha Buyko, odzwierciedlające tęsknotę fotografów za malarstwem, pozwalające prześledzić pierwsze próby włączenia fotografii do obszaru sztuki. Do kolekcji udało się pozyskać także fotografie twórców awangardowych, zarówno z drugiej połowy lat 40. XX wieku autorstwa Zbigniewa Dłubaka i Fortunaty Obrąpalskiej, jak i powstałe już po okresie socrealizmu prace między innymi Jerzego Lewczyńskiego i Zdzisława Beksińskiego.

W zbiorach Muzeum reprezentowane są również działania artystyczne z nurtu konceptualizmu reprezentowane między innymi przez wspomnianego już Zbigniewa Dłubaka, a także Andrzeja Lachowicza i Natalię Lach-Lachowicz.

W 2017 roku Kolekcja Sztuki została uzupełniona o dzieła reprezentujące najnowsze, już ponowoczesne tendencje zarówno w fotografii, jak i w sztuce autorstwa Alicji Dobruckiej, Kuby Dąbrowskiego, Mikołaja Długosza, Jana Dziaczkowskiego, Nicholasa Grosperre'a, Roberta Kuśmirowskiego, Kobasa Laksy, Szymona Rogińskiego, Tomasza Sacińskiego oraz Andrzeja Tobisa.

KOLEKCJA FOTOGRAFII HISTORYCZNO-SPOŁECZNEJ

Obszerny i zróżnicowany zespół fotografii historycznej obejmuje między innymi powstałe przed II wojną światową zdjęcia atelierowe, unikatowe dokumentacje istotnych wydarzeń historycznych, w tym działań wojennych, oraz amatorskie zapisy codzienności. Jego znaczącym uzupełnieniem było pozyskanie w ostatnich kilkunastu latach obszernych zespołów amatorskiej fotografii z początków XX wieku.

Fotografia społeczna zajmuje szczególne miejsce w kolekcji Muzeum między innymi jako doskonałe narzędzie do wzmacniania tożsamości narodowej Polaków. W tym roku udało się ją uzupełnić o bogaty zbiór prac fotoreporterów z kręgu pisma „itd”. Zainteresowanie Muzeum tymi materiałami fotograficznymi wynika nie tylko ze świadomości ich historycznej rangi, ale także potencjału w refleksji nad możliwościami kreowania obrazu rzeczywistości poprzez fotograficzne dokumenty.



Pracownia digitalizacyjna zlokalizowana przy ulicy Józefitów.
Fot. Dorota Marta

KOLEKCJA SPRZĘTU FOTOGRAFICZNEGO I KINEMATOGRAFICZNEGO

Kolekcja Sprzętu Fotograficznego liczy obecnie około 2000 obiektów, z czego około 600 to różnego typu aparaty fotograficzne wyprodukowane między rokiem 1880 a 2005. Pozostałą część zbioru stanowią zabytkowe obiektywy, różnego typu akcesoria, sprzęt ciemniowy oraz rekwizyty atelierowe.

W zbiorze wyróżniają się wielkoformatowe aparaty reprodukcyjne: aparaty fotograficzne atelierowe i podróżne. Pokażny ilościowo zespół tworzą – powszechnie używane od końca XIX wieku – aparaty fotograficzne o konstrukcji składanej na klisze szklane lub błony. Ważne miejsce w kolekcji zajmuje unikatowy zbiór polskiego sprzętu fotograficznego, którego istotną częścią są kamery i projektory filmowe.

Pod koniec 2016 roku zatwierdzony został przez Radę Muzeum, przygotowany po raz pierwszy, jeden z kluczowych dokumentów opisujących zbiory Muzeum zatytułowany *Polityka gromadzenia zbiorów Muzeum Fotografii w Krakowie na lata 2016–2021*, który dostępny jest na stronie internetowej Muzeum: www.mhf.krakow.pl.

DIGITALIZACJA

W ramach prowadzonej od 2000 roku systematycznej digitalizacji wszystkie zbiory wprowadzone do inwentarza muzealnego posiadają cyfrowe wizerunki, a te obiekty, które mają uregulowany stan prawny, są udostępniane w katalogu zbiorów *on-line* oraz na kilku specjalistycznych platformach internetowych. Stało się to możliwe dzięki aktywnemu zaangażowaniu Muzeum w projekty grantowe i skutecznemu pozyskiwaniu funduszy z ogólnopolskich programów digitalizacyjnych, w tym między innymi „Kultura+”.



Wystawa *Fotoreporterzy* pokazywana przy ulicy Rakowickiej, 2017.
Fot. Dorota Marta

WYSTAWY, DZIAŁALNOŚĆ BADAWCZA, PUBLIKACJE, EDUKACJA...

Muzeum Fotografii zadebiutowało spektakularną dwuczęściową wystawą zorganizowaną w 1989 roku zatytułowaną *Zginęli w Katyniu*, kontynuując tym samym w sposób oczywisty i naturalny linię programową wypracowaną przez Krakowskie Towarzystwo Fotograficzne z jej wieloletnim prezesem Władysławem Klimczakiem i równocześnie pierwszym dyrektorem Muzeum. W początkowych latach funkcjonowania Muzeum organizowano jednak niewiele ekspozycji, bo w tym czasie ogromnym nakładem pracy przejmowane były partiami zbiory od KTF.

Utrata pierwszej siedziby, w której zaledwie dwa lata wcześniej zakończył się remont, spowodowała kilkuletni brak własnych przestrzeni do prowadzenia działalności wystawienniczej, choć całkowicie jej nie zaprzestano. Stan ten trwał aż do czasu odremontowania budynku obecnej siedziby, to znaczy do połowy lat 90. XX wieku. Wciąż jednak niedostatki bazy lokalowej miały wpływ na charakter, formę i skalę organizowanych przedsięwzięć wystawienniczych. Niemniej profil wystaw systematycznie się poszerzał: od prezentacji zbiorów własnych po wystawy przyjmowane z innych instytucji oraz ekspozycje problemowe i – co ważne – prezentujące twórczość współczesnych twórców.

Z ostatnich dokonań na pewno warto przywołać znakomity cykl wystawienniczo-badawczy *Klucz do magazynu* i powstałe w jego ramach publikacje, a zwłaszcza eksperymentatorski *Efekt 0*, którego kuratorem był jeden z najciekawszych współczesnych artystów polskich Janek Simon. Specjalnością Muzeum było też podejmowanie akcji wychodzenia z ofertą wystaw w przestrzeń publiczną miasta.

Niezwykle istotnym wydarzeniem w historii Muzeum z pewnością było przygotowanie pierwszej stałej wystawy zatytułowanej *Z dziejów fotografii*, co miało miejsce w marcu 2005 roku. Była ona udostępniana zwiedzającym przez kolejnych 11 lat. Wiosną 2016 roku rozpoczęto realizację nowej ekspozycji stałej *Portret* oraz wystawy czasowej *My(d)lenie oczu* przygotowywanej w ramach programu edukacyjnego „Szkoła widzenia”. Był to też moment dyskusji nad wypracowaniem docelowej wizji polityki wystawienniczej Muzeum w ramach planowanego już w tym czasie rozwoju infrastruktury instytucji. Zespół kuratorski ukierunkował swoje prace na prezentację historii portretu w kontekście zmieniających się relacji pomiędzy fotografem a jego modelem od prapoczątków medium po czasy współczesne. Wystawa stała *Portret* w okresie remontów będzie dostępna dla publiczności w budynku zabytkowej Strzelnicy.

Muzeum kończąc działalność wystawienniczą przed nadchodzącymi modernizacjami i remontami, zaprezentowało dwie niezwykle wystawy. Pierwsza z nich, zatytułowana *Fotoreporterzy*, symbolicznie otworzyła przed publicznością skalę potencjału ukrytego w pozyskanym kilka miesięcy wcześniej dla Muzeum budynku dawnej Zbrojowni przy ul. Rakowickiej 22, druga zaś, zatytułowana *Osobliwe*, w fantasmagorycznej oprawie zamknęła ważny etap funkcjonowania Muzeum w budynku przy ul. Józefitów 16. Obu wystawom towarzyszył bogaty program wydarzeń oraz niezwykle efektowne publikacje.

Warto też przywołać opublikowane katalogi zbiorów (m.in. *Katalog winiet krakowskich zakładów fotograficznych*



Akcja w przestrzeni miejskiej w ramach wystawy
Nieвозмоżliwość obecności, 2015.
Fot. Dorota Marta

autorstwa Marty Miskowicz i Katarzyny Kudłacz, wyróżniony w konkursie na Muzealne Wydarzenie Roku Sybilla 2008) oraz publikacje towarzyszące wystawom, liczne materiały po konferencjach naukowych, w tym po trwającej przez kilka lat inicjatywie dyr. Macieja Beiersdorfa „Dekadzie fotografii”. W latach 2005–2016 powstało również zainicjowane przez Muzeum monumentalne trzytomowe opracowanie dotyczące krakowskiego środowiska fotograficznego pod redakcją Ewy Kozakiewicz zatytułowane *Opowieści fotografistów* (wyróżnienie Muzealne Wydarzenie Roku Sybilla 2016). Na uwagę zasługują również publikacje przygotowane przez Muzeum w koedycji z Akademią Sztuk Pięknych w Krakowie oraz renomowanym wydawnictwem Czarne: *Hawaikum. W poszukiwaniu istoty piękna* (2015) i *Smart obiekt. Mimowolne perwersje rzeczy* (2017).

Od początków swego istnienia podejmowało też Muzeum różnorodne inicjatywy w zakresie edukacji muzealnej, a na szczególną uwagę zasługują z całą pewnością projekty realizowane w ostatnich latach w ramach programu „Szkoła widzenia” (wyróżnienie Muzealne Wydarzenie Roku Sybilla 2015).

Jako jedyna w Polsce publiczna instytucja poświęcona fotografii Muzeum od początków swego istnienia zaczęło tworzyć pierwsze sieci krajowych kontaktów między instytucjami i środowiskami, a na początku XXI wieku również kontaktów międzynarodowych związanych z projektem EUROPEANA. Po roku 2015 ze strony Muzeum nastąpiło zintensyfikowanie starań o rozszerzenie bazy kontaktów i jest to wciąż jedno z najważniejszych wyzwań, jakie stawia sobie instytucja w perspektywie najbliższych lat.

Po 25 latach działalności tej unikatowej placówki rozpoczął się proces wypracowywania nowej wizji jej funkcjonowania. Zainicjowane wówczas elementy zmiany pozwoliły nowej dyrekcji Muzeum w ciągu niespełna dwóch lat, od roku 2016, przygotować i rozpocząć nowy etap w historii Muzeum Fotografii w Krakowie, czego owocem jest również przygotowana po raz pierwszy w jego historii strategia działalności na lata 2018–2023.



Misją Muzeum Historii Fotografii im. Walerego Rzewuskiego w Krakowie 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 Muzeum 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 Muzeum będzie tworzyć oryginalną koncepcję instytucji opartej na zasadzie przyjazności dla odbiorcy i otwartości na jego potrzeby.

Wizja strategiczna

Strategiczne działania Muzeum zaplanowane na lata 2018–2023 odnoszą się do następujących obszarów:

- Infrastruktura,
- Zarządzanie,
- Kolekcja, wystawy i badania,
- Sieci współpracy,
- Publiczność i otoczenie,
- Edukacja.

Ramę całokształtu działań Muzeum tworzy sześć powiązanych ze sobą elementów. Pierwsze dwa odnoszą się do złożonej i warunkującej pozostałe elementy sfery pracy. Wytworzenie nowej infrastruktury opartej na wyremontowanych siedzibach Muzeum oraz reorganizacja wewnętrzna dotycząca przede wszystkim warstwy zarządzania stanowią bazę do kolejnych składowych. Pozostałe cztery elementy powiązane z programową częścią działalności mogą być realizowane, wyłącznie opierając się na przeprowadzonych zmianach w kontekście infrastruktury i zarządzania. W sferze kolekcji, wystaw i badań mieści się wizja działań powiązanych zarówno z opracowywaniem i interpretowaniem istniejącej kolekcji, jak również jej poszerzeniem, a także związana jest z kierunkami wyznaczonymi dla przedsięwzięć wystawienniczych, badawczych i konserwatorskich. Sieci współpracy oznaczają kontekst instytucjonalny oraz wszelkiego rodzaju istotne strukturalnie powiązania mające wpływ na pracę Muzeum. Publiczność i otoczenie są obszarami, gdzie pomieszczone zostaną konteksty mające wpływ na sposób i styl komunikowania się Muzeum ze swoimi gośćmi oraz elementy określające poziom otwartości instytucji na zmianę wynikającą z obserwacji zwiedzających. Edukacja ujęta jako odrębny zakres działań to wszelkie przedsięwzięcia, wydarzenia i projekty o charakterze dydaktycznym oraz rozwojowym skierowane do publiczności.

Zrealizowanie zmian infrastrukturalnych

to fundamentalny czynnik, niezbędny do wdrożenia pozostałych części strategii. Priorytet oddany temu zakresowi działań ma swoje uzasadnienie w potrzebach instytucji zidentyfikowanych jako podstawowe. Zarówno przestrzenie ekspozycyjne, jak i magazynowe, przeznaczone do przechowywania kolekcji składającej się obecnie z blisko 70 tysięcy obiektów, przestały spełniać jakiegokolwiek standardy wymagane obecnie wobec tego rodzaju obiektów. Dbalność o dobra kultury gromadzone w Muzeum oraz możliwość ich bezpiecznej, przyjaznej dla różnych grup zwiedzających i profesjonalnej ekspozycji są podstawowymi warunkami, które pozwolą na dynamiczny rozwój instytucji. Diametralna zmiana w obszarze infrastruktury musi zostać poparta usprawnieniem systemu zarządzania rozumianym szeroko jako zespół standardów pracy i określona jakość efektów działań podejmowanych przez Muzeum w stosunku do publiczności, jak i w odniesieniu do procesów wewnętrznych.

Opis kolekcji Muzeum, uwarunkowań

historycznych oraz najbardziej pożądanym kierunków rozwoju został wyrażony w polityce gromadzenia zbiorów. W kontekście kolekcji istotną kategorią będzie lokalność, to znaczy powiązanie zbioru Muzeum z określonym obszarem, którego centrum jest Kraków, a szerzej Polska pojmowana zarówno kulturowo, jak i terytorialnie. Treść polityki gromadzenia może ulegać aktualizacji w ciągu najbliższych pięciu lat, o ile działania kolekcjonerskie i refleksja za nimi stojąca będą tego wymagały. Programowe uzupełnienie kolekcji fotografii tradycyjnej oraz wirtualnej o prace wybranych twórców lub mieszczące się w określonych nurtach pozwoli na stworzenie rzeczywiście unikatowego w skali kraju zbioru, przekrojowego pod względem czasu powstania i reprezentatywnego w zakresie obejmowanych zjawisk. Ten sam kierunek będzie dotyczył kolekcji sprzętu.

Program wystaw i badań

będzie powiązany z polityką gromadzenia zbiorów, ale chcemy również, by posiadał elementy niezależne. Ramą dla programu wystawienniczego oraz badawczego będzie napięcie między przeszłością i teraźniejszością. Ważnymi kategoriami zaczerpniętymi ze studiów nad kulturą wizualną mają być obraz, spojrzenie oraz technologia. Problemowe wystawy oparte zarówno na kolekcji własnej, jak i na innych zbiorach lub wybranych propozycjach z oferty wystawienniczej innych instytucji oraz osób prywatnych będą podkreślały wielość możliwych interpretacji podstawowego w fotografii napięcia pomiędzy uobeczeniem przeszłości a doświadczeniem teraźniejszości. Niejednoznaczność kategorii używanych do opisywania przeszłości wybrzmiewa bardzo mocno w fotografii, która była i nadal pozostaje medium demokratycznym. Obraz jako kategoria szersza niż sama fotografia będzie oznaczał w programie wystawienniczym i badawczym tworzenie scenariuszy, kreowanie wydarzeń oraz realizację projektów dotyczących badania obrazu jako konstruktury kulturowego, niejednoznacznego w odniesieniu do rzeczywistości. Kategoria spojrzenia jako dopełnienie dwóch pozostałych będzie oznaczała taki kierunek działań lub składową innych przedsięwzięć wystawienniczo-badawczych, która bierze pod uwagę uwarunkowania percepcyjne człowieka, zwraca uwagę na psychologiczną i poznawczą warstwę fotografii, akcentuje technikę i technologię jako warunki umożliwiające fotografię.

Obszar sieci współpracy

to wszelkiego rodzaju powiązania zarówno o charakterze instytucjonalnym, jak i indywidualnym otaczające Muzeum. W tym zakresie w ciągu najbliższych lat priorytetem będzie stabilizacja pozycji Muzeum wśród polskich i międzynarodowych instytucji muzealnych oraz organizacji związanych z szeroko pojmowaną fotografią. Będzie to proces, którego elementami są: powołanie Rady Naukowej Muzeum składającej się z przedstawicieli środowisk związanych z fotografią w Polsce, organizacja co najmniej raz w roku konferencji tematycznie powiązanej z kategoriami opisanymi powyżej w kontekście kolekcji oraz programu wystawienniczego i badawczego, a także nawiązanie i utrzymanie relacji z kluczowymi partnerami krajowymi oraz międzynarodowymi poprzez wspólne realizowanie projektów wydawniczych, wystawienniczych lub badawczych.

Obszar publiczności i otoczenia

oznacza zespół działań Muzeum skierowanych na rozpoznanie i zrozumienie swojej publiczności ze szczególnym uwzględnieniem ludzi młodych, w wieku szkolnym. Realizowane w tym zakresie cele będą dotyczyły przeprowadzenia badań publiczności zarówno pod kątem gotowości do odwiedzania Muzeum, jak i świadomości jego istnienia, oraz potencjalnych obszarów największego zainteresowania w kontekście wystaw i innych działań. Istotnym elementem, jaki będzie miał na to wpływ, to styl komunikowania się z publicznością między innymi za pośrednictwem świadomego wykorzystywania współczesnych mediów oraz charakterystycznego dla nich stylu porozumiewania się. Budując relacje Muzeum z publicznością, stawiamy zatem na niekonwencjonalne i otwarte metody komunikacji z uwzględnieniem optyki zwiedzających.

Edukacja jako jedna z ważniejszych sfer życia człowieka oznacza dla nas wszelkie działania podejmowane przez Muzeum w celu wspierania lub inicjowania rozwoju swojej publiczności oraz samej instytucji. Naszym celem jest służenie społeczeństwu wiedzą, między innymi związaną z tradycyjnymi technikami fotograficznymi, które ze względu na postęp technologiczny oraz masowość dostępu do mediów cyfrowych stają się coraz mniej obecne we współczesnym świecie. Jednocześnie chcielibyśmy uniknąć ustawiania się w pozycji profesjonalnych autorytetów, wskazywania właściwych sposobów interpretacji, a raczej pragniemy być mediatorami zachęcającymi do samodzielnego analizowania prezentowanych zagadnień. Najskuteczniejszą drogą działania jest według nas dialog i partycypacyjne zaangażowanie obu stron. Jesteśmy przekonani, że muzea są naturalnymi i oczywistymi przestrzeniami uczenia się, ale też sferami doznań i emocji. Nasze przedsięwzięcia kierujemy do różnych grup społecznych ze szczególnym uwzględnieniem ludzi młodych, rodzin, seniorów oraz grup defaworyzowanych. Rolą Muzeum jest dbałość o wysoką jakość przedstawianych propozycji, które będą musiały stać się konkurencyjne wobec rozbudowanej oferty innych instytucji oraz indywidualnych form spędzania czasu wolnego.

Cele strategiczne
i ich operacjonalizacja

 Cel strategiczny
I/1

Uzyskanie nowej infrastruktury opierającej się na wyremontowanych budynkach Muzeum.

I/2

Dbłość o dobra kultury gromadzone w Muzeum oraz możliwość ich bezpiecznej i profesjonalnej ekspozycji, przyjaznej dla różnych grup zwiedzających.

Cel operacyjny

I/1

Terminowe i zgodne z założonymi rezultatami zrealizowanie Projektu inwestycyjnego: 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 – termin realizacji 31.12.2020 r.

Działania i sposób pomiaru:

Działania niezbędne do zrealizowania tego celu, jak i mierniki osiągnięcia rezultatów określone są w dokumentacji projektowej i będą monitorowane w ramach zarządzania projektem.

I/2

Terminowe i zgodne z założonymi rezultatami zrealizowanie Projektu inwestycyjnego: Adaptacja zabytkowego budynku dawnej Zbrojowni przy ul. Rakowickiej 22 na centrum wystawienniczo-edukacyjne Muzeum Historii Fotografii w Krakowie – termin realizacji 31.12.2021 r.

Działania i sposób pomiaru:

Działania niezbędne do zrealizowania tego celu, jak i mierniki osiągnięcia rezultatów określone są w dokumentacji projektowej i będą monitorowane w ramach zarządzania projektem.

I/3

Terminowe i zgodne z założonymi rezultatami zrealizowanie Projektu Inwestycyjnego: Termomodernizacja zabytkowego budynku dawnej Zbrojowni przy ul. Rakowickiej 22 w Krakowie w ramach adaptacji na centrum wystawienniczo-edukacyjne Muzeum Fotografii w Krakowie (ZIT) – termin realizacji 31.12.2021 r.

Działania i sposób pomiaru:

Działania niezbędne do zrealizowania tego celu, jak i mierniki osiągnięcia rezultatów określone są w dokumentacji projektowej i będą monitorowane w ramach zarządzania projektem.

Procesy, w których realizowany jest cel strategiczny i cele operacyjne

- Przygotowywanie, aplikowanie i realizacja projektów finansowanych z środków zewnętrznych.
 - Planowanie i realizacja remontów oraz inwestycji.
 - Gospodarowanie mieniem i bieżące utrzymanie infrastruktury.
-

I/4

Terminowe i zgodne z założonymi rezultatami zrealizowanie prac adaptacyjnych w obiektach dawnej Strzelnicy na Woli Justowskiej – termin realizacji 31.08.2018 r.

Działania i sposób pomiaru:

Działania niezbędne do zrealizowania tego celu, jak i mierniki osiągnięcia rezultatów określone są w dokumentacji planistycznej i będą monitorowane w ramach zarządzania projektem.

I/5

Terminowe zrealizowanie procesu przeprowadzki Muzeum na czas prac remontowych i adaptacyjnych – termin realizacji 31.03.2018 r.

Działania i sposób pomiaru:

Działania niezbędne do zrealizowania tego celu, jak i mierniki osiągnięcia rezultatów określone są w dokumentacji planistycznej związanej z przeprowadzką, którą opracowało Muzeum i będzie monitorowało w ramach zarządzania projektem.

I/6

Dbłość o mienie Muzeum i utrzymanie w jak najlepszym stanie infrastruktury – proces ciągły.

Działania i sposób pomiaru:

- Wykonanie przeglądów obiektów budowlanych; miernik: liczba nieterminowo wykonanych przeglądów.
- Wykonanie przeglądów i konserwacji urządzeń; miernik: liczba nieterminowo wykonanych przeglądów.
- Bieżące usuwanie usterek i awarii; miernik: liczba usterek i awarii, które uniemożliwiły realizację zadań.

Monitorowanie realizacji działań odbywa się na bieżąco poprzez nadzór zarządczy nad procesem *Gospodarowanie mieniem i bieżące utrzymanie infrastruktury*.

Mocne strony

- Dywersyfikacja przestrzeni do prowadzenia działalności statutowej Muzeum.
 - Zakupiony nowy obiekt przy ul. Rakowickiej.
 - Pozyskanie nowej przestrzeni do prowadzenia działalności Muzeum – obiekty dawnej Strzelnicy na Woli Justowskiej.
-

Słabe strony

- Niespełnianie standardów w zakresie przechowywania zbiorów.
 - Dotychczasowa siedziba niekomfortowa dla odbiorców (szczególnie osób niepełnosprawnych, starszych), nieprzystosowana do pełnienia swoich funkcji.
 - Przyzwyczajenie określonych grup odbiorców do dawnej siedziby.
-

Szanse

- Dostosowanie infrastruktury do standardów właściwych dla działalności statutowej Muzeum.
 - Modernizacja budynków i dostosowanie ich do potrzeb odbiorcy.
 - Możliwość prowadzenia działań statutowych, dla których nie było wystarczającej przestrzeni w aktualnej infrastrukturze Muzeum.
-

Zagrożenia

- Nieterminowa realizacja prac remontowych i adaptacyjnych.
 - Ryzyko związane z niewystarczającym finansowaniem prac remontowych i adaptacyjnych.
 - Brak możliwości zatrudnienia dodatkowej wykwalifikowanej kadry niezbędnej do realizacji zadań w zakresie infrastruktury.
-

Cel strategiczny

II/1

Usprawnienie systemu zarządzania rozumianego jako zespołu standardów pracy i określonej jakości efektów działań podejmowanych przez Muzeum zarówno w stosunku do swojej publiczności, jak i w odniesieniu do procesów wewnętrznych.

Cel operacyjny

II/1

Wprowadzenie nowoczesnych narzędzi ewaluacji i kontroli zarządczej (*Planowanie strategiczne i operacyjne oraz ewaluacja; Zarządzanie ryzykiem; Nadzór nad niezgodnościami / zgłaszanymi skargami oraz podejmowanie działań zapobiegawczych; Audyty wewnętrzne; Obsługa kontroli i audytów zewnętrznych; Badania, monitoring i ewaluacja efektywności procesów*).

Działania i sposób pomiaru:

Opracowanie dokumentacji systemowej w zakresie ewaluacji projektów i kontroli zarządczej uwzględniającej specyfikę Muzeum oraz najnowsze osiągnięcia nauk o zarządzaniu – termin realizacji 30.09.2018 r.

II/2

Wprowadzenie zarządzania procesowego.

Działania i sposób pomiaru:

Opracowanie – na podstawie przyjętej mapy procesów – dokumentacji, procedur i mierników dla procesów oraz podprocesów – termin realizacji 30.09.2018 r.

II/3

Rozwój kadr Muzeum w zakresie zarządzania, zwłaszcza zarządzania projektami i procesami.

Działania i sposób pomiaru:

- Przeszkolenie kadry kierowniczej Muzeum w zakresie ewaluacji projektów i kontroli zarządczej – termin realizacji 31.12.2018 r.
- Przeszkolenie kadry kierowniczej Muzeum w zakresie zarządzania procesowego – termin realizacji 31.12.2018 r.

II/4

Wprowadzenie systemu ocen i rozwoju pracowników Muzeum.

Działania i sposób pomiaru:

- Opracowanie systemu ocen i rozwoju pracowników – termin realizacji 30.11.2018 r.
- Przeszkolenie pracowników Muzeum w zakresie systemu ocen i rozwoju – termin realizacji 31.12.2018 r.

Procesy, w których realizowany jest cel strategiczny i cele operacyjne

- Kontrola zarządcza.
 - Planowanie strategiczne i operacyjne.
 - Zarządzanie kadrami.
 - Zarządzanie finansami.
 - Przygotowywanie, aplikowanie i realizacja projektów finansowanych z środków zewnętrznych.
 - Zarządzanie IT / RODO.
 - Zamówienia publiczne.
 - Zarządzanie dokumentacją.
-

Mocne strony

- Doświadczenie dyrektora i kadry zarządzającej.
-

Słabe strony

- Niewystarczające procedury, zwłaszcza w obszarze kontroli zarządczej.
 - Niewystarczająca komunikacja wewnętrzna, brak zrozumienia celowości niektórych działań wśród pracowników.
 - Brak podejścia procesowego w niektórych obszarach działania Muzeum.
 - Brak systemowego podejścia do oceny i rozwoju pracowników.
-

Szanse

- Usprawnienie systemu zarządzania poprzez podjęcie prac nad nowymi standardami kontroli zarządczej i ewaluacji.
 - Lepsza organizacja pracy w nowej siedzibie (więcej miejsca, dostosowane pomieszczenia).
 - Wprowadzenie nowoczesnych narzędzi zarządzania projektami i zarządzania procesami.
-

Zagrożenia

- Rozdzielenie działalności na kilka siedzib, co wiąże się z problemami z podziałem zadań pomiędzy pracownikami, poszerzeniem zespołu, przygotowaniem do nowej funkcji.
 - Brak środków na wprowadzenie nowoczesnych narzędzi zarządzania.
 - Brak możliwości zatrudnienia dodatkowej wykwalifikowanej kadry niezbędnej do realizacji zadań w zakresie zarządzania.
-

III/1

Realizacja Polityki Gromadzenia Zbiorów Muzeum Historii Fotografii im. Walerego Rzewuskiego w Krakowie z dnia 2.11.2016 r. – proces ciągły.

Działania i sposób pomiaru:

Zasady działania niezbędne do zrealizowania tego celu, jak i mierniki osiągnięcia rezultatów oraz ewaluacja określone są w dokumentacji Polityki Gromadzenia Zbiorów Muzeum Historii Fotografii im. Walerego Rzewuskiego w Krakowie z dnia 2.11.2016 r. i będą monitorowane w ramach zarządzania procesami: *Gromadzenie muzealiów i materiałów dokumentacyjnych związanych z fotografią, historią techniki i sztuki fotograficznej oraz światowej kultury fotograficznej oraz Uzupelnianie zbiorów nowymi nabytkami pozyskiwanymi w formie depozytów, darowizn lub poprzez zakupy.*

III/2

Terminowe i zgodne z założeniami realizowanie rocznego oraz wieloletniego Planu działalności merytorycznej Muzeum Historii Fotografii im. Walerego Rzewuskiego w Krakowie – proces ciągły.

Działania i sposób pomiaru:

Działania niezbędne do zrealizowania tego celu, jak i mierniki osiągnięcia rezultatów wynikają z przyjętego rocznego i wieloletniego Planu działalności merytorycznej Muzeum Historii Fotografii im. Walerego Rzewuskiego w Krakowie i będą monitorowane w ramach zarządzania procesami: *Organizowanie wystaw stałych, czasowych i objazdowych; Inwentaryzowanie, katalogowanie i naukowe opracowywanie zgromadzonych muzealiów i materiałów dokumentacyjnych; Udostępnianie zbiorów do celów naukowych i oświatowych z zakresu działalności Muzeum; Publikowanie katalogów, przewodników wystaw, wyników badań oraz wydawnictw popularnonaukowych z zakresu działalności Muzeum; Organizowanie i prowadzenie badań naukowych w zakresie historii i teorii obrazu, w szczególności fotografii, techniki i sztuki fotograficznej; Prowadzenie działalności upowszechniającej naukę.*

Cel strategiczny

III/1

Budowanie kolekcji w kontekście lokalności, co oznacza powiązanie zbioru Muzeum z określonym obszarem, którego centrum jest Kraków, a szerzej Polska pojmowana zarówno kulturowo, jak i terytorialnie.

III/2

Stworzenie unikatowego w skali kraju zbioru – przekrojowego pod względem czasu powstania i reprezentatywnego jeśli chodzi o skalę obejmowanych zjawisk poprzez programowe uzupełnianie kolekcji fotografii tradycyjnej, jak i wirtualnej, o prace wybranych twórców lub mieszczące się w określonych nurtach, oraz uzupełnianie kolekcji sprzętu fotograficznego.

III/3

Realizacja programu wystaw i badań powiązanego z polityką gromadzenia zbiorów, z ważnymi kategoriami zaczerpniętymi ze studiów nad kulturą wizualną, którymi są obraz, spojrzenie i technologia.

Opracowanie i wdrożenie nowego systemu bazodanowego do zarządzania zbiorami Muzeum – termin realizacji 31.12.2019 r.

Działania i sposób pomiaru:

Działania niezbędne do zrealizowania tego celu będą wykonywane i monitorowane w ramach zarządzania procesami: *Inwentaryzowanie, katalogowanie i naukowe opracowywanie zgromadzonych muzealiów i materiałów dokumentacyjnych; Zabezpieczanie i konserwacja zgromadzonych muzealiów oraz Udostępnianie zbiorów.*

Utworzenie własnego periodyku muzealnego o charakterze naukowym, co umożliwiłoby publikowanie tekstów zarówno pracowników Muzeum, jak i osób z zewnątrz – termin realizacji 31.12.2019 r.

Działania i sposób pomiaru:

Działania niezbędne do zrealizowania tego celu będą wykonywane i monitorowane w ramach zarządzania procesami: *Publikowanie katalogów, przewodników wystaw, wyników badań oraz wydawnictw popularno-naukowych z zakresu działalności Muzeum, a także Organizowanie i prowadzenie badań naukowych w zakresie historii i teorii obrazu, w szczególności fotografii, techniki i sztuki fotograficznej; Prowadzenie działalności upowszechniającej naukę; Inwentaryzowanie, katalogowanie i naukowe opracowywanie zgromadzonych muzealiów i materiałów dokumentacyjnych.*

Procesy, w których realizowany jest cel strategiczny i cele operacyjne

- Gromadzenie obiektów i materiałów dokumentacyjnych związanych z fotografią, historią techniki i sztuki fotograficznej oraz światowej kultury fotograficznej.
 - Organizowanie wystaw stałych, czasowych i objazdowych.
 - Inwentaryzowanie, katalogowanie i naukowe opracowywanie zgromadzonych muzealiów i materiałów dokumentacyjnych.
 - Udostępnianie zbiorów do celów naukowych i oświatowych z zakresu działalności Muzeum.
 - Publikowanie katalogów, przewodników wystaw, wyników badań oraz wydawnictw popularnonaukowych z zakresu działalności Muzeum.
 - Organizowanie i prowadzenie badań naukowych w zakresie historii i teorii obrazu, w szczególności fotografii, techniki i sztuki fotograficznej.
 - Prowadzenie działalności upowszechniającej naukę.
-

Mocne strony

- Unikatowość oferty – jedyna instytucja w Polsce skupiona wyłącznie na wizualności i fotografii.
 - Różnorodność zbiorów fotograficznych i bibliotecznych.
-

Słabe strony

- Brak rozpoznawalnej marki.
-

Szanse

- Opracowana i świadomie realizowana *Polityka Gromadzenia Zbiorów Muzeum Historii Fotografii im. Walerego Rzewuskiego w Krakowie z dnia 2.11.2016 r.*
 - Opracowana i przygotowana do wdrożenia wizja programowa Muzeum.
-

Zagrożenia

- Duża konkurencja ze strony instytucji muzealnych i organizacji związanych z szeroko pojmowaną fotografią.
 - Brak środków na rozwój kolekcji.
-

Cel strategiczny

IV/1

Stabilizacja pozycji Muzeum wśród polskich i międzynarodowych instytucji muzealnych oraz organizacji związanych z szeroko pojmowaną fotografią.

Cel operacyjny

IV/1

Powołanie Rady Naukowej Muzeum składającej się z przedstawicieli środowisk związanych z fotografią w Polsce – termin realizacji 31.12.2019 r.

Działania i sposób pomiaru:

Rozpoczęcie rozmów z przedstawicielami środowisk związanych z fotografią w Polsce i uzgodnienie składu Rady Naukowej.

IV/2

Organizacja co najmniej raz w roku konferencji tematycznie powiązanej z kategoriami kultury wizualnej, takimi jak obraz, spojrzenie i technologia w kontekście kolekcji, oraz programu wystawienniczego i badawczego – od roku 2020.

Działania i sposób pomiaru:

Działania niezbędne do zrealizowania tego celu, jak i mierniki osiągnięcia rezultatów określone są w procesie *Prowadzenie działalności upowszechniającej naukę* i będą monitorowane w ramach zarządzania procesem.

IV/3

Nawiązanie i utrzymanie relacji z kluczowymi partnerami krajowymi i międzynarodowymi poprzez wspólne realizowanie projektów wydawniczych, wystawienniczych lub badawczych – proces ciągły.

Działania i sposób pomiaru:

Działania niezbędne do zrealizowania tego celu, jak i mierniki osiągnięcia rezultatów określone są w procesie *Współpraca z innymi muzeami, placówkami naukowymi i kulturalno-oświatowymi, organizacjami i stowarzyszeniami o pokrewnych celach w kraju i za granicą* i będą monitorowane w ramach zarządzania procesem.

Procesy, w których realizowany jest cel strategiczny i cele operacyjne

- Prowadzenie działalności upowszechniającej naukę.
 - Współpraca z innymi muzeami, placówkami naukowymi i kulturalno-oświatowymi, organizacjami i stowarzyszeniami o pokrewnych celach w kraju i za granicą.
-

Mocne strony

- Unikatowość oferty – jedyna instytucja w Polsce skupiona wyłącznie na wizualności i fotografii.
 - Otwartość dyrekcji Muzeum na nawiązywanie współpracy zarówno w Polsce, jak i międzynarodowej.
-

Słabe strony

- Brak aktywności ze strony Muzeum przez wiele lat w zakresie budowania sieci współpracy.
 - Słaba rozpoznawalność marki Muzeum.
-

Szanse

- Nawiązanie współpracy z instytucjami, organizacjami, środowiskami, które mogą synergizować realizację strategii Muzeum.
 - Zainteresowanie mediów planami rozwoju Muzeum.
 - Możliwość zyskania statusu ważnej instytucji za sprawą nawiązania kontaktów międzynarodowych (zbudowanie sieci kontaktów, wymiana *know-how*).
-

Zagrożenia

- Brak zainteresowania pożądanymi partnerami Muzeum nawiązaniem współpracy.
-

Prowadzenie badań publiczności zarówno pod kątem gotowości do odwiedzania Muzeum i świadomości jego istnienia, jak i potencjalnych obszarów największego zainteresowania w kontekście wystaw i innych działań – proces ciągły.

Działania i sposób pomiaru:

Działania niezbędne do zrealizowania tego celu, jak i mierniki osiągnięcia rezultatów określone są w dokumentacji procesu: *Powadzenie działalności promocyjnej*, a także w procesie *Kontrola zarządcza*, podproces: *Badania, monitoring i ewaluacja efektywności procesów* i będą monitorowane w ramach zarządzania procesem.

Poprawa komunikacji poprzez wypracowanie niekonwencjonalnych i otwartych metod komunikacji oraz branie pod uwagę perspektywy zwiedzających.

Działania i sposób pomiaru:

Działania niezbędne do zrealizowania tego celu, jak i mierniki osiągnięcia rezultatów określone są w dokumentacji procesu *Powadzenie działalności promocyjnej* i będą monitorowane w ramach zarządzania procesem.

Wśród najważniejszych działań w tym zakresie należy wskazać:

- Opracowanie założeń i wybór partnera, któremu powierzone zostanie opracowanie nowej identyfikacji wizualnej Muzeum – termin realizacji 31.12.2018 r.
- Opracowanie „Księgi identyfikacji wizualnej Muzeum” – termin realizacji 30.06.2019 r.
- Opracowanie nowej strony internetowej wraz z systemem udostępniania zbiorów *on-line* i spójnej identyfikacji profilu Muzeum w mediach społecznościowych – termin realizacji 31.12.2019 r.

Podjęcie przez Muzeum działań skierowanych na rozpoznanie i zrozumienie swojej publiczności ze szczególnym uwzględnieniem ludzi młodych, rodzin, seniorów oraz grup defaworyzowanych.

Procesy, w których realizowany jest cel strategiczny i cele operacyjne

- Powadzenie działalności promocyjnej.
 - Kontrola zarządcza, podproces: *Badania, monitoring i ewaluacja efektywności procesów.*
-

Mocne strony

- Relatywnie liczne grono odbiorców uczestniczących w wydarzeniach kulturalnych związanych z fotografią.
-

Słabe strony

- Słaba rozpoznawalność Muzeum.
 - Muzeum postrzegane jako miejsce, gdzie niewiele się działo w przeszłości.
 - Pobyt w Muzeum jest traktowany jako jednorazowa atrakcja.
-

Szanse

- Skierowanie większej uwagi na ludzi młodych, rodziny i seniorów.
 - Dobra lokalizacja nowej siedziby, walory okolicy.
 - Pozytywny odbiór, oczekiwanie na uruchomienie działań w nowych budynkach.
 - Otwarcie na różne grupy odbiorców.
 - Zainteresowanie mediów Muzeum – wzrost zainteresowania wśród potencjalnych odbiorców.
-

Zagrożenia

- Duża konkurencja ze strony instytucji muzealnych i organizacji związanych z szeroko pojmowaną fotografią.
-

Cel strategiczny

VI/1

Podjęcie działań przez Muzeum w celu wspierania lub inicjowania rozwoju swojej publiczności z różnych grup społecznych ze szczególnym uwzględnieniem ludzi młodych, rodzin, seniorów oraz grup defaworyzowanych.

VI/2

Dbłość o zapewnienie ciągłości wiedzy związanej z tradycyjnymi technikami fotograficznymi, które ze względu na postęp technologiczny oraz łatwość dostępu do mediów cyfrowych stają się jednym z szybko dekonstruowanych obszarów wiedzy.

VI/3

Dbłość o wysoką jakość propozycji edukacyjnych, które będą musiały stać się konkurencyjne w stosunku do rozbudowanej oferty proponowanej przez inne instytucje muzealne i organizacje związane z szeroko pojmowaną fotografią.

Cel operacyjny

VI/1

Wypracowanie nowego programu edukacyjnego skierowanego do różnych grup społecznych ze szczególnym uwzględnieniem ludzi młodych, rodzin, seniorów oraz grup defaworyzowanych – termin realizacji 31.12.2019 r.

Działania i sposób pomiaru:

Działania niezbędne do zrealizowania tego celu, jak i mierniki osiągnięcia rezultatów określone są w dokumentacji procesu: *Prowadzenie działalności edukacyjnej*, a także: *Przygotowywanie, aplikowanie i realizacja projektów finansowanych z środków zewnętrznych* i będą monitorowane w ramach zarządzania procesem.

VI/2

Kontynuacja projektu edukacyjnego *Szkoła widzenia*, wyróżnionego w konkursie Sybilla 2015, włączonego do stałej oferty edukacyjnej Muzeum.

Działania i sposób pomiaru:

Działania niezbędne do zrealizowania tego celu, jak i mierniki osiągnięcia rezultatów określone są w dokumentacji procesu: *Prowadzenie działalności edukacyjnej*, a także: *Przygotowywanie, aplikowanie i realizacja projektów finansowanych z środków zewnętrznych* i będą monitorowane w ramach zarządzania procesem.

Procesy, w których realizowany jest cel strategiczny i cele operacyjne

- Prowadzenie działalności edukacyjnej.
 - Przygotowywanie, aplikowanie i realizacja projektów finansowanych z środków zewnętrznych.
 - Współpraca krajowa i międzynarodowa.
-

Mocne strony

— Pracownicy Muzeum, kompetentni, merytorycznie przygotowani, pomocni, otwarci, czego dowodem jest m.in. projekt edukacyjny *Szkoła widzenia* wyróżniony w konkursie Sybilla 2015, włączony do stałej oferty edukacyjnej Muzeum.

Słabe strony

— Brak wystarczającej przestrzeni podczas trwania remontu do prowadzenia działalności edukacyjnej.

Szanse

— Dobre rozpoznanie potrzeb edukacyjnych i opracowanie programów edukacyjnych skierowanych do różnych grup społecznych, ludzi młodych, rodzin, seniorów oraz grup defaworyzowanych.

Zagrożenia

— Rozbudowana oferta edukacyjna proponowana przez inne instytucje muzealne i organizacje związane z szeroko pojmowaną fotografią oraz indywidualne formy spędzania czasu wolnego.

Ewaluacja strategii

Ewaluacja strategii odbywa się przy wykorzystaniu procedur i narzędzi opisanych w procesach: *Planowanie strategiczne i operacyjne* oraz *Kontrola zarządcza*. W Muzeum wykorzystywane są wszystkie trzy typy (ze względu na kryterium czasu) ewaluacji wewnętrznej:

ewaluacja *ex ante*

podejmowana jest przed rozpoczęciem działań związanych z realizacją celu strategicznego lub operacyjnego i polega na weryfikacji wykonalności zadań w odniesieniu do sensowności, możliwości finansowych, czasowych, zidentyfikowanego ryzyka – odbywa się na poziomie analizy procesu i wykonywana jest przez osobę odpowiedzialną za proces;

ewaluacja *ex post*

odbywa się raz w roku i sporządzany jest z niej raport; wykonawcą tej ewaluacji jest dyrekcja Muzeum, która organizuje spotkanie kadry zarządzającej oraz wszystkich pracowników odpowiedzialnych za procesy, w których realizowane są cele operacyjne wynikające z celów strategicznych; kierowniczy przegląd strategii odbywa się w styczniu każdego roku, a przygotowany raport jest podstawą korekty strategii Muzeum;

ewaluacja *ad hoc*

odbywa się na poziomie analizy procesu i wykonywana jest przez osobę odpowiedzialną za proces; prowadzona jest w sposób ciągły poprzez monitorowanie przyjętych mierników procesu, materializacji ryzyka i jakości. Informacje z tego typu ewaluacji trafiają na bieżąco do dyrekcji Muzeum w postaci notatki służbowej, jeżeli osoba odpowiedzialna za proces uzna, że sytuacja, jaka zaistniała w procesie, powinna być komunikowana.

Strategię Muzeum Fotografii w Krakowie
na lata 2018–2023 przygotował zespół
pod kierunkiem:

Marka Świcy, dyrektora,
Adrianny Gębali-Pietras, zastępcy dyrektora,
Huberta Francuza, głównego kuratora.

Moderator procesu:
prof. UJ dr hab. Roman Batko

Koordynacja:
Katarzyna Ożgo

Redakcja i korekta:
Studio NOTA BENE

Projekt i opracowanie do druku:
Joanna Żółtowska

Druk:

Wydawca:



Muzeum Fotografii w Krakowie
ul. Józefitów 16
30-045 Kraków
www.mhf.krakow.pl

ISBN 978-83-89177-77-3