

Łukasz Gawęł

**PROGRAM DZIAŁANIA MUZEUM NARODOWEGO W WARSZAWIE  
NA PIĘCIOLETNIĄ KADENCJĘ W LATACH 2020–2025**

Akceptacja Ministra Kultury, Dziedzictwa Narodowego i Sportu\*

**WICEPREZES RADY MINISTRÓW  
MINISTER KULTURY,  
DZIEDZICTWA NARODOWEGO I SPORTU**

*prof. Piotr Gliński*

*16 listopada 2020r. Warszawa*

(data i miejsce)

\*/ ewentualne dodatkowe pola do akceptacji przez pozostałych założycieli i/lub organizatorów w przypadku instytucji współprowadzonych, jeśli akceptacji wymaga umowa.

## Diagnoza stanu instytucji

### Profil instytucji

Muzeum Narodowe w Warszawie należy do najstarszych i największych polskich muzeów; jest również jednym z najważniejszych muzeów w kraju. Jako narodowa instytucja kultury jest instytucją o szczególnym statusie w zakresie kreowania zasobu dziedzictwa kulturowego. Skala instytucji (m.in. liczny zespół wysokiej klasy specjalistów reprezentujących różne dziedziny i dyscypliny nauki oraz obszary muzealnego rzemiosła), klasa i liczba posiadanych zbiorów, wreszcie ulokowanie w stolicy kraju, nakładają na tę instytucję szczególne obowiązki względem otoczenia społecznego w zakresie kreowania kompetencji kulturowych, budowania tożsamości, wzbudzania potrzeb w zakresie obcowania ze sztuką. Wszystko to powoduje, że MNW jest bardzo skomplikowaną strukturą, wymagającą przemyślanego zarządzania, w którym przyjęta zostanie długofalowa perspektywa rozwoju tej organizacji.

### Charakterystyka zbiorów

Zbiory Muzeum Narodowego w Warszawie mają charakter eklektyczny. Najważniejsze kolekcje tworzą zbiory sztuki starożytnej (w tym sztuka egipska, grecka oraz rzymska), kolekcja malarstwa polskiego (od wieku XIII po współczesność) oraz zbiór malarstwa europejskiego (m.in. francuskiego, holenderskiego, niemieckiego, włoskiego oraz rosyjskiego). Wyróżniające są również kolekcje rzemiosła artystycznego oraz numizmatyczna. Ten skrótowy opis nie wyczerpuje bogactwa kolekcji MNW, są przecież zbiory sztuki orientalnej, są zbiory rzeźby (na czele z pozyskaną niedawno unikatową kolekcją rzeźb Augusta Zamoyskiego czy też zbiorem gipsowych modeli nadesłanych na konkurs na rzeźbę Marszałka Piłsudskiego, wśród których znajdują się wybitne dzieła europejskich artystów), jest spuścizna po Ignacym Janie Paderewskim, jest niepowtarzalny zbiór polskich plakatów, unikatowy zbiór polskiego wzornictwa, bogata kolekcja fotografii... – można tak wymieniać niemal bez końca.

### Zasoby

Zgodnie z teorią zarządzania organizacją wyróżniamy cztery rodzaje jej zasobów: rzeczowe, finansowe, osobowe oraz informacyjne. Wszystkie te kategorie pojawią się w dalszej części niniejszego opracowania (częściowo opisane zostały w powyższym podrozdziale, charakteryzującym zbiory), ale w kontekście planu merytorycznego, obejmującego pewny metapoziom, który można określić mianem „specyfiki zarządzania Muzeum” pragnę podkreślić, że z mojej perspektywy kluczowa dla dalszego rozwoju Muzeum Narodowego w Warszawie w najbliższej perspektywie jest troska o dwa rodzaje zasobów: osobowe (kapitał ludzki) oraz informacyjne (wiedza i doświadczenie wynikające z indywidualnych kompetencji pracowników, ale również trudnej niekiedy do uchwycenia pamięci instytucjonalnej, mądrości płynącej z doświadczenia przeszłości).

Muzeum Narodowe w Warszawie od długiego już czasu zalicza się do grona instytucji kultury wyróżniających się ponadprzeciętną klasą pracujących w nich zespołów. Potwierdzeniem tego jest wysoka pozycja kustoszy w środowisku, prowadzone przez nich programy badawcze, efektem których niejednokrotnie były znakomite wystawy, publikacje, udział w konferencjach i sesjach naukowych, jak i edukatorów, opracowujących autorskie unikatowe programy edukacyjne kierowane do różnych grup odbiorców jak również bogate kontakty międzynarodowe, umożliwiające realizację różnego rodzaju przedsięwzięć (w tym wystaw). Trudno jest wymienić wszystkie obszary w krótkim opisie, ale wysoką pozycję profesjonalną mają również konserwatorzy – uznaniem specjalistów cieszą się prowadzone przez nich badania, efekty zabezpieczania obiektów przy wykorzystaniu innowacyjnych metod i co istotne: otwartość w dzieleniu się wiedzą z innymi instytucjami. Z punktu widzenia bezpieczeństwa zbiorów MNW, zachowania dziedzictwa ich praca jest trudna do przecenienia. Jednocześnie jest to jedna z grup zawodowych w MNW borykających się z najtrudniejszymi warunkami lokalowymi, niedostatkami wyposażenia pracowni, sprzętu służącego dokumentowaniu postępu prac konserwatorskich.

Kluczowym zadaniem będzie więc – we współpracy z zespołem – wypracowanie systemu stabilnego rozwoju zarówno całych obszarów, jak i indywidualnych ścieżek rozwoju każdego pracownika. Istotnym problemem zdiagnozowanym w MNW jest bowiem z jednej strony brak relacji mistrz–uczeń, skutkujący w niektórych działach problem z zastępowaniem osób przechodzących na emeryturę, z drugiej zaś brak jasno określonej ścieżki kariery. W ogóle dopracowania wymaga cały obszar HR, w MNW nie oferowane są praktyczne żadne benefity dla pracowników, nie ma systemu szkoleń, czy przejrzystych zasad wspierania rozwoju kompetencji.

## Oddziały

Naturalne jest, że główne zainteresowanie i ośrodek muzealnego życia koncentruje się w głównym gmachu Muzeum Narodowego w Warszawie: tam znajduje zatrudnienie zdecydowana większość zespołu MNW, tam przygotowywane są wystawy czasowe cieszące się najwyższą frekwencją, tam wreszcie znajdują się najbardziej znane widzom ekspozycje stałe. Nie bez znaczenia jest również, że sam gmach, doskonały przykład przedwojennego modernizmu, zajmuje wyjątkowe miejsce w pejzażu miejskim Warszawy – jest jednym ze świadectw przedwojennej świetności stolicy. Główna siedziba Muzeum, licząca ponad 80 lat musi przejść modernizację i remont generalny, o czym szerzej w dalszej części niniejszego opracowania.

Jeśli chodzi o pozostałe oddziały, wymagają one namysłu, co do dalszego ich funkcjonowania i rozwoju. Bez wątplenia najpopularniejszym wśród nich, będący ważną atrakcją turystyczną w skali ogólnopolskiej, jest założenie pałacowe w Nieborowie oraz arkadyjski ogród Heleny Radziwiłłowej. Wydaje się, że nie w pełni wykorzystywany jest potencjał tych miejsc, zarówno w kontekście działalności muzealnej, miejsca rekreacji, jak również wynajmów komercyjnych. Sytuację tego oddziału utrudnia fakt, że znajduje się on w innym województwie (łódzkie) niż siedziba Muzeum (mazowieckie), co jest bodaj jedynym takim przypadkiem w skali kraju; w znaczący sposób utrudnia to pozyskiwanie funduszy strukturalnych. Jest to oddział o olbrzymim potencjale turystycznym, jednak pełne jego wykorzystanie będzie możliwe dopiero po ostatecznym uregulowaniu kwestii majątkowych.

Opisany wyżej oddział jest jedynym, który (głównie ze względu na odległość) powinien mieć utrzymany status w pewnej mierze oddziału autonomicznego. Pozostałe oddziały Muzeum znajdują się w obrębie Warszawy lub jej bezpośredniej bliskości (Otwock Wielki) i konieczne jest ich mentalne, programowe, promocyjne itp. scalenie z główną siedzibą. Brak takiego działania uniemożliwia wykorzystanie efektu synergii, przynoszącego zysk całemu Muzeum Narodowemu w Warszawie.

Królikarnia stała się znanym w całym kraju centrum rzeźby, z unikatową kolekcją Xawerego Dunikowskiego, a w ostatnim czasie również Augusta Zamoyskiego, rozpoznawalnym nie tylko dzięki organizowanym wystawom, ale również prowadzonej działalności naukowo-badawczej i wydawniczej. Nie do przecenienia jest również bogaty program wydarzeń kulturalnych o różnym charakterze, często wykorzystujących parkowe otoczenie obiektu. Unikatową ofertą, wpisującą się w nowoczesne nurty muzealnictwa światowego, jest możliwość zwiedzania magazynów studyjnych. Konieczne jest wypracowanie nowej strategii działania oddziału – wydaje się, że najkorzystniejszym dla tego miejsca byłoby stworzenie stałej wystawy poświęconej Dunikowskiemu i Zamoyskiemu. Biografie tych dwóch twórców pozwolą opowiedzieć nie tylko o ich twórczości, ale są również doskonałym medium do opowieści o losach polskich artystów w XX wieku.

Unikatową kolekcją (liczącą ponad 25 000 obiektów) może pochwalić się Muzeum Plakatu w Wilanowie. Wyjątkowa pozycja tego miejsca wynikała również z faktu, że było ono gospodarzem Międzynarodowego Biennale Plakatu (od 2017 roku organizatorem MBP jest warszawska Akademia Sztuk Pięknych). Cieszące się w przeszłości bardzo wysoką rozpoznawalnością i pozycją w środowiskach profesjonalnych, Muzeum boryka się obecnie z pewnymi problemami identyfikacji przez odbiorców; głównym problemem w tym zakresie jest sąsiedztwo jednego z najbardziej rozpoznawalnych obiektów muzealnych i turystycznych w Polsce – Muzeum Pałacu Króla Jana III. Konieczne jest urządzenie w tym oddziale wystawy stałej, poświęconej historii polskiego plakatu, budzącego zainteresowanie w całym świecie, zarówno wśród odbiorców profesjonalnych jak i nieprofesjonalnych. Warto również podjąć starania, choć to bez wątplenia trudna droga, do ponownego uzyskania statusu organizatora Międzynarodowego Biennale Plakatu.

Pałac w Otwocku Wielkim, mieszający obecnie Muzeum Wnętrz, ma nieuregulowaną sytuację własnościową. Możliwe jest jednak prowadzenie działań remontowych, a przede wszystkim konieczne jest urządzenie we wnętrzu atrakcyjnych wystaw stałych (rozbudowanie istniejącej wystawy wnętrz dworskich, ale również wystawa stała poświęcona losowi rezydencji magnackich i siedzib szlacheckich w okresie PRL-u czy stała wystawa kolekcji Ignacego Jana Paderewskiego). W tym momencie obiekt ten ma charakter niemal wyłącznie atrakcji regionalnej, podjęcie opisanych wyżej działań, którym powinny towarzyszyć prace nad zagospodarowaniem terenu majątku, mają szansę spowodować, że będzie to atrakcja regularnie odwiedzana w czasie wolnym przez mieszkańców Warszawy.

## Główne działania

Muzeum Narodowe w Warszawie pod względem prowadzonej działalności spełnia wymagania stawiane wiodącym instytucjom muzealnym w Europie. Przede wszystkim MNW realizuje statutowe działania wynikające z ustawy o muzeach, a więc gromadzi, kataloguje i naukowo opracowuje, przechowuje, zabezpiecza i konserwuje zbiory muzealne (zabytki). Paradoksalnie ten wymiar działania muzeum – choć kluczowy z punktu widzenia interesu społecznego oraz zarządzania dziedzictwem w perspektywie kolejnych dziesięcioleci – jest niemal niewidoczny dla widzów muzealnych.

Ci ostatni koncentrują się przede wszystkim na organizowanych wystawach muzealnych. Choć w ostatnich latach największe zainteresowanie budziły wystawy czasowe, konieczna jest zmiana podejścia do znaczenia wystaw stałych. Powodów tej zmiany jest kilka. Po pierwsze, tak bogate zbiory powinny być szerzej niż obecnie reprezentowane w ramach galerii stałych. Pozwalają na opracowanie ekspozycji narracyjnych, problemowych, krytycznych, odwołujących się do doświadczeń widzów, skomplikowanej struktury współczesnego świata, łącząc interpretację dziedzictwa z potrzebami współczesności i przyszłości. Wystawy powinny być obudowane nie tylko bogatym programem edukacyjnym, ale również różnego rodzaju wydarzeniami kulturalnymi, wykładami, projekcjami, koncertami, spotkaniami autorskimi itp. Dzięki temu w dużo większym niż obecnie procencie powinny przyczyniać się do sukcesu frekwencyjnego MNW. Powód drugi to ranga Muzeum Narodowego w Warszawie nie tylko na mapie muzeów polskich, ale i europejskich. Placówka ta musi w nowoczesny sposób prezentować polskie dziedzictwo kulturowe, zarówno odwiedzającym z Polski, jak i zza granicy. Powód trzeci jest związany z sytuacją muzeów światowych spowodowaną pandemią koronawirusa. Trudno przewidzieć jej wieloletnie skutki ekonomiczne w najbliższych latach, bez wątplenia jednak nie wolno lekceważyć pojawiających się opinii, że być może dobiega końca czas wielkich (czyli bardzo drogiej) wystaw czasowych. Na razie w warunkach polskich nie występuje zagrożenie dotowania tego typu wydarzeń, niemniej jednak odpowiedzialne zarządzanie muzeami musi wiązać się z przygotowaniem na wystąpienie zmian, które mogą być wywołane kolejnymi falami pandemii. Należy zarówno poddać ewolucyjnej przemianie już istniejące galerie (wprowadzenie większej liczby tekstów komentujących dzieła, rearanżacja, wprowadzenie nowych dzieł), jak również przygotować projekt uruchomienia kolejnych. W ramach istniejącej infrastruktury możliwe i konieczne jest ponowne uruchomienie galerii polskiej sztuki współczesnej oraz gabinetu numizmatycznego, zaś po przeprowadzeniu remontu i modernizacji otwarcie nowych galerii stałych (w tym fotografii, rozbudowanej galerii wzornictwa, sztuki wschodu – konkretne projekty wymagają wypracowania koncepcji z zespołem merytorycznym MNW).

Bez wątplenia MNW musi kontynuować tradycję organizowania znaczących wystaw zmiennych, w tym tych organizowanych we współpracy z najważniejszymi muzeami europejskimi i światowymi. Muzeum Narodowe w Warszawie słynie z wysokiej klasy ekspozycji, dostrzeganych nie tylko w obrębie środowisk profesjonalnych, ale cieszących się wielkim powodzeniem wśród publiczności muzealnej, nie tylko warszawskiej, ale ogólnopolskiej. Na szczególne podkreślenie zasługuje fakt, że są to zazwyczaj wystawy opracowane szczególnie starannie w wymiarze krytycznym, nieograniczające się jedynie do prezentacji zjawisk/dzieł/dorobku artystów, ale poddające je ukontekstowaniu; przemyślana jest również warstwa komunikacji z widzem oraz strona wizualna ekspozycji, daleka od efekciarstwa, a jednocześnie uciekająca od suchego przekazu. W tym kontekście można wymienić wiele wystaw z ostatnich lat, za przykład niech posłużą te organizowane w ostatnim czasie:

- *Polska. Siła obrazu* (18.09–20.12.2020) – polska odsłona cieszącej się wielkim powodzeniem wystawy zorganizowanej we Francji we współpracy z Musée du Louvre–Lens, prezentująca dzieła najwybitniejszych polskich artystów.
- *Fotorelacje. Wojna 1920* (14.08–15.11.2020) – kameralna wystawa poświęcona wojnie polsko-bolszewickiej (1919–1920), zbudowana z fotografii z epoki. Oryginalne zdjęcia, wykonywane zarówno przez profesjonalistów i amatorów, pokazuje wojnę z całkowicie nowej perspektywy: przypadkowych świadków, zaplecza frontu, kobiet masowo biorących udział w tej wojnie. Dla MNW ma ona jeszcze inne znaczenie – jest swoistym studium prezentacji fotografii, co jest szczególnie ważne w kontekście planowanej w przyszłości stałej ekspozycji kolekcji fotograficznej MNW.
- *Splendor i finezja. Duch i materia w sztuce Korei* (11.10.2019–12.01.2020) – największa prezentacja sztuki koreańskiej w Polsce, przygotowana we współpracy z Koreańskim Muzeum Narodowym w Seulu.
- wielka wystawa monograficzna Józefa Brandta (22.06–30.09 2018), pierwsza w Polsce tak szeroka ekspozycja dorobku artysty (poza blisko 300 dziełami uwagę zwracała próba rekonstrukcji pracowni Brandta w Monachium).

Wszystkim opisanym wyżej działaniom wystawienniczym towarzyszy bogata oferta edukacyjna (różnorodne zajęcia w różnych konwencjach, przeznaczone dla różnych grup odbiorców) oraz wydawnicza. Nie można zapomnieć również o bogatej ofercie kulturalnej dostępnej w MNW, a niezwiązanej bezpośrednio z ekspozycjami czasowymi i galeriami stałymi, takimi jak koncerty, pokazy filmowe czy kino letnie.

Do najważniejszych zadań muzeów należy bez wątpienia również przemyślana strategia udostępniania i popularyzacji zbiorów. MNW od lat znajduje się w czołówce polskich instytucji realizujących projekt digitalizacji zbiorów. Kluczowy dla tego obszaru jest rok 2020, kiedy dobiega końca 3-letni projekt *Otwarte Narodowe*, a jednocześnie rozpoczyna się realizację kolejnego, pod nazwą *Hereditas*. W wyniku realizacji obu tych projektów (dotowanych ze środków Programu Operacyjnego Polska Cyfrowa) MNW będzie dysponowało nowoczesnie wyposażonymi pracowniami digitalizacyjnymi, a odbiorcy (profesjonalni i nieprofesjonalni) uzyskają dostęp do ok. 60 000 wysokiej jakości reprodukcji dzieł sztuki wraz z towarzyszącymi im opisami, na specjalnej stworzonej do tego celu platformie internetowej. Ważnym aspektem drugiego z realizowanych projektów będzie również opracowanie nowego systemu bazodanowego MNW, w znaczący sposób poprawiającego standard pracy działów merytorycznych, działu konserwacji, działu inwentarzy, a więc przekładający się na unowocześnienie systemu opracowania zbiorów, czyli bezpieczeństwa gromadzonego w MNW dziedzictwa.

Ważnym aspektem działania MNW jest także poszukiwanie możliwości wypracowywania środków własnych. Choć w ostatnich latach utracono renomowanych partnerów w tym zakresie (np. zerwano współpracę z British Council), konieczne jest planowe odbudowanie kontaktów i odpowiadające renomie Muzeum wykorzystanie jego zasobów – wynajmowane przestrzenie, przy odpowiednim doborze najemców, zapewniają MNW życie w godzinach wieczornych, czyniąc to miejsce żywym, co ma olbrzymie znaczenie dla otoczenia społecznego (każda możliwość iluminacji elewacji i fasad, ożywienia dziedzińców, ruch odwiedzających zmienia wizerunek instytucji). W tym aspekcie konieczne jest także odbudowanie relacji z partnerami strategicznymi i sponsorami – wypracowanie długofalowej, konsekwentnie realizowanej polityki w tym zakresie, mającej w konsekwencji skutkować stabilnym wsparciem finansowym MNW.

## Inwestycje

Najważniejszą realizowaną obecnie inwestycją jest rearanżacja stałej ekspozycji Galerii Sztuki Starożytnej Muzeum Narodowego w Warszawie. Całkowita wartość tego działania zamyka się kwotą 16 084 867,67 zł (z czego Dofinansowanie projektu ze środków Europejskiego Funduszu Rozwoju Regionalnego wynosi 9.781.389,01 zł, a dofinansowanie ze środków Ministerstw Kultury i Dziedzictwa Narodowego –2.445.347,26 zł). Projekt jest dofinansowany w ramach Działania 8.1 VIII

Osi Priorytetowej Ochrona dziedzictwa kulturowego i rozwój zasobów kultury z PROGRAMU OPERACYJNEGO INFRASTRUKTURA I ŚRODOWISKO 2014–2020.

Obejmując w grudniu 2020 roku stanowisko p.o. dyrektora MNW, jak każdy nowy zarządzający organizacją, podjąłem działania mające na celu diagnozę stanu Muzeum. Wśród różnych stwierdzonych deficytów, obszarów do reorganizacji, największym zaskoczeniem był katastrofalny stan całego bez wyjątku obszaru IT. Infrastruktura IT wymaga praktycznie zbudowania jej od podstaw – zapewnienia bezpieczeństwa danych, zabezpieczenia przed ewentualnymi atakami cyberprzestępców, zbudowania stabilnej i bezpiecznej sieci komunikacji bezprzewodowej, zapewnienie odrębnej wydajnej sieci dla zwiedzających, wymianę niemal całego sprzętu służącego do codziennej pracy (na początku 2020 roku można było odnaleźć w MNW komputery pracujące na systemie Windows XP), wymianę macierzy danych, serwerów plików wykorzystywanych do backupów itd. Dzięki wsparciu udzielonemu przez MKiDN w 2020 podjęto wymianę pierwszej partii komputerów przeznaczonych do codziennej pracy, zmieniono architekturę przechowywania i bezpieczeństwa danych. Nawiązanie kontaktów na rynku komercyjnym otworzyło drogę do dalszej zmiany tego obszaru w ramach współpracy sponsorskiej. Konieczne jest również zbudowanie tej infrastruktury w oddziałach MNW, jak również zintegrowanie ich z infrastrukturą IT budowaną w Gmachu Głównym. Koordynując opisane wyżej działania z realizowanymi w MNW projektami digitalizacyjnymi, w perspektywie najbliższych lat możliwe będzie również stworzenie pełnego cyfrowego inwentarza elektronicznego zbiorów Muzeum Narodowego w Warszawie.

Najbliższy czas powinien upłynąć na kompleksowej analizie potrzeb instytucji pod względem lokalowym (brak komfortowej strefy obsługi odwiedzających, szczupłość przestrzeni ekspozycyjnych, brak przestrzeni magazynowych, przewidywalna wyprowadzka Muzeum Wojska Polskiego), a następnie wypracowanie kompleksowego studium obejmującego etapowany harmonogram remontów, modernizacji i rozbudowy Muzeum, wraz z opracowaniem programów funkcjonalno-użytkowych, opracowań projektowych, jak również koncepcji wystaw (co zostanie opisane w poniższych rozdziałach). W Muzeum praktycznie każdego tygodnia dochodzi do mniej lub bardziej poważnych awarii. Prawda jest jednak taka, że doraźne remonty nie są już w stanie utrzymać infrastruktury MNW w zadawalającym stanie. Doraźnie konieczne jest wyposażenie galerii sztuki średniowiecznej, sztuki XIX w. oraz sztuki współczesnej w urządzenia umożliwiające kontrolę klimatu – obecnie w gorące dni temperatura w tych galeriach sięga 30°C, co nie odpowiada w żadnym stopniu standardom współczesnych galerii, jest powodem dyskomfortu odwiedzających, wreszcie jest bardzo uciążliwe dla obsługi muzealnych sal. Docelowym rozwiązaniem jest jednak wzniesienie nowego budynku od strony Parku Na Książęcym (nowoczesny gmach powinien pomieścić Bibliotekę i Czytelnię MNW, które dadzą „fasadę” instytucji kultury, a ponadto magazyny zbiorów, strefę obsługi ruchu muzealiów, pomieszczenia Działu Inwentarzy, pracownie konserwatorskie, pokoje kwerend, pracownię fotograficzną). Po zakończeniu tej inwestycji, powinno się podjąć etapowane prace modernizacyjne i remontowe historycznej zabudowy siedziby głównej MNW). Odrębnym problemem pozostaje przeprowadzenie kompleksowych remontów oddziałów Muzeum.

### **Stan zatrudnienia**

Zgodnie z danymi zawartymi w *Sprawozdaniu finansowym MNW za roku 2019* liczba zatrudnionych w przeliczeniu na pełne etaty na dzień 31.12.2019 roku wynosiła 346,35, w tym dykcja 3 i gł. księgową – 1; pracownicy administracyjni – 98,75; pracownicy merytoryczni – 145,35; obsługa techniczna – 98,25.

### **Struktura przychodów**

Muzeum Narodowe w Warszawie, jako narodowa instytucja kultury, jest organizacją nienastawioną na osiągnięcie zysku. Z tego powodu podstawowym przychodem MNW jest dotacja podmiotowa MKiDN, jak również dotacje celowe przekazywane przez Organizatora.

Ponadto Muzeum wypracowuje środki własne; struktura przychodów z działalności własnej w ostatnich latach kształtowała się następująco:

<b>Przychody netto ze sprzedaży</b>	<b>stan na 31.12.2017</b>	<b>stan na 31.12.2018</b>	<b>stan na 31.12.2019</b>
Sprzedaż wydawnictw	358 701,02	543 222,28	378 983,03
Bilety wstępu	3 027 980, 07	3 375 525, 54	3 201 689,63
Usługi przewodnickie i lekcje muzealne	438 547, 62	669 425, 03	723 150,43
Wypożyczenia eksponatów	185 759, 00	157 186, 74	163 306,30
Wykonanie zdjęć, licencje do publikacji	136 885,03	281 610, 53	165 615,89
Czynsze i wynajem powierzchni	58 447, 12	86 132, 44	44 245,81
Udostępnianie do kopiowania dzieł sztuki	–	–	–
Usługi transportowe	7 667, 60	11 988, 35	5 609,92
Usługi konserwatorskie	165 810, 30	125 357, 97	187 613,10
Usługi reklamowe oraz barterowe	1 613 146,18	2 266 023, 71	1 693 597,01
Ośrodek Pracy Twórczej	315 161, 64	336 107, 32	237 181,07
Sprzedaż ceramiki	14 654, 46	1459, 35	–
Inne	1 001 009, 52	2 280 436, 29	2 022 908,25
<b>OGÓŁEM</b>	<b>7 323 769, 56</b>	<b>10 134 485, 55</b>	<b>8 823 900,44</b>

Analiza przedstawionych powyżej danych skłania do wypracowania nowej polityki w zakresie wypracowywania środków własnych. Poza wspomnianymi wcześniej działaniami (wynajem powierzchni, relacje z partnerami strategicznymi i sponsorami), konieczne jest wypracowanie nowej strategii odnośnie cen biletów wstępu, sprzedaży wydawnictw własnych, rozbudowy oferty edukacyjnej itp. Działania te muszą uwzględniać zmienione warunki działania muzeów wymuszone przez pandemię Covid-19.

### Mocne i słabe strony

Mocne i słabe strony instytucji, zgodnie z metodologią analizy SWOT, dotyczą organizacji (w przeciwieństwie do szans i zagrożeń, płynących z otoczenia organizacji). Przyjmując tę perspektywę, stwierdzono, co następuje:

#### Mocne strony Muzeum Narodowego w Warszawie

- różnorodne i bogate zbiory, wiele kolekcji o wyjątkowej pozycji w skali ogólnopolskiej, a część – światowej,
- wysokiej klasy zespoły działające w różnych obszarach organizacji,
- wysoki stopień identyfikacji większości pracowników z Instytucją,
- doświadczenie i wiedza umożliwiające budowanie dobrych relacji z odbiorcami,
- doskonała lokalizacja głównej siedziby Muzeum,
- atrakcyjne pod względem lokalizacji, architektury oraz kolekcji oddziały MNW,
- wysoka rozpoznawalność Instytucji,
- ważny punkt na trasie turystów odwiedzających stolicę,
- duże znaczenie programów edukacyjnych (między innymi dla uczestników edukacji formalnej),
- wysokiej klasy publikacje,
- świadoma i nowoczesna komunikacja z otoczeniem społecznym organizacji,
- otwartość na różnorodne grupy odbiorców,
- bogata oferta kulturalna, stanowiąca uzupełnienie podstawowej działalności,
- dobrej klasy architektura siedziby, będącej jednym z symboli przedwojennej Warszawy.

#### Słabe strony Muzeum Narodowego w Warszawie:

- niedostateczna przestrzeń ekspozycyjna,
- brak konsekwentnie prowadzonych badań proveniencji zbiorów,
- niewypracowanie strategii rozwoju kolekcji,
- niedobory kadrowe w działach merytorycznych,
- zły stan infrastruktury muzealnej (zarówno siedziby głównej, jak i oddziałów),
- całkowicie zaniedbany, dysfunkcyjny obszar IT,
- brak cyfrowego wsparcia w zarządzaniu organizacją (brak elektronicznego obiegu dokumentów),
- zaniedbany obszar zarządzania kapitałem ludzkim (w tym brak miękkich działań w obszarze HR),
- brak nowoczesnych magazynów zapewniających współczesne standardy ochrony dziedzictwa,
- brak komfortowej strefy obsługi odwiedzających,
- część wysokiej klasy zbiorów niedostępna dla odbiorców,
- niewyjaśniony status części nieruchomości należących do MNW,
- brak strategii rozwoju poszczególnych obszarów MNW,
- „mentalna” izolacja oddziałów – w tym zaniedbane działania promocyjne z perspektywy Gmachu Głównego.

## Główne wyzwania

Za kluczowe dla opisywanego okresu pięciu lat uznaję 4 obszary. Koniecznie jednak trzeba pamiętać, że żadna organizacja nie składa się z autonomicznych, niezależnych części, ale wszystkie one wpływają na siebie i pozostają pod wzajemnym wpływem. W związku z tym, choć poniżej wymienione zostaną cztery główne obszary problemowe, to sukces w zarządzaniu nimi będzie możliwy jedynie w wyniku holistycznego spojrzenia na Muzeum Narodowe w Warszawie i stworzenie komplementarnego, wzajemnie warunkującego się systemu, w którym głównym odniesieniem będą ludzie: pracujący w organizacji (interesariusze wewnętrzni) oraz jej otoczenie społeczne (interesariusze zewnętrzni). Opisane poniżej zagadnienia problemowe zostaną tu jedynie zarysowane.

### Zarządzanie obszarem HR

Program działania kandydata na dyrektora tak wielkiej i znaczącej instytucji powinien zapewne opierać się przede wszystkim na planach merytorycznych, odnosić się do przygotowywanych wystaw, rosnących wskaźników frekwencyjnych. W przypadku Muzeum Narodowego w Warszawie konieczne jest jednak w pierwszym rzędzie skupienie się na innym obszarze funkcjonowania organizacji, poświęcenie szczególnej uwagi zespołowi, jakości relacji interpersonalnych, dróg do odbudowania zaufania, odnalezienia motywacji do wspólnego działania, realizowania celów ambitnych, ale realistycznych. Nie wchodząc w szczegóły, MNW jest w ekstremalnie trudnej sytuacji w opisanym wyżej obszarze. W stosunkowo krótkim czasie zespół Muzeum poddany był trudnym próbom. Następujące w ostatnim okresie zmiany kadrowe, koncepcyjne, różne wizje rozwoju zaowocowały zbyt częstymi zmianami w obszarze strategicznych podstaw zarządzania instytucją, skutkując licznymi negatywnymi zjawiskami w obszarze relacji, zaufania, motywacji do pracy, wreszcie ciągłości rozwoju Muzeum Narodowego w Warszawie. Z tego powodu za nadrzędne wyzwanie uznaję odbudowanie zespołu, który – wykorzystując swoje wysokie kompetencje merytoryczne – musi odzyskać spokój w codziennej realizacji wyznaczonych celów. Musi temu towarzyszyć wprowadzenie racjonalnej i planowej polityki z zakresu HR, polegającej na stworzeniu ścieżek indywidualnego rozwoju pracowników, systemu szkoleń podnoszących kompetencje w różnych obszarach, racjonalnej oceny realizacji wyznaczonych celów i powiązania z nią polityki motywacyjnej itp.

Kwestią odrębną jest uporządkowanie działalności naukowej MNW. Zespół merytoryczny od lat cieszy się opinią bardzo profesjonalnego, wydawany w Muzeum Rocznik Muzeum Narodowego w Warszawie zyskał status ważnego periodyku naukowego (trwa właśnie proces nawiązania współpracy



z najważniejszymi bazami naukowymi), pracownicy MNW realizują indywidualne kariery naukowe, niektórzy związani są z uczelniami wyższymi (w tym z Uniwersytetem Warszawskim). Konieczne jest jednak stworzenie komplementarnego systemu, z jednej strony ułatwiającego działalność naukową osobom z określonym dorobkiem, z drugiej zaś wspierającego młodych pracowników, dopiero rozpoczynających (lub mających krótki staż) pracę w MNW. Podstawą tego systemu musi być zaangażowana postawa zastępcy dyrektora ds. naukowych, będącego dla zespołu autorytetem, inspirującego do nowych przedsięwzięć, zdolnego wejść w dialog merytoryczny. Należy uporządkować zakres realizowanych w Muzeum projektów badawczych, wypracować system wsparcia dla doktorantów i młodych pracowników MNW, konieczne jest wydzielenie budżetu przeznaczonego na wyjazdy o charakterze naukowym (konferencje, staże itp.).

Chciałbym tworzyć model organizacji wykorzystującej doświadczenia partycypacji wewnętrznej. Chodzi o zbudowanie takiej kultury organizacyjnej, w którym pracownicy mają autentyczną możliwość podejmowania dyskusji, a przez to osiąganie realnego wpływu na decyzje podejmowane przez dyrektora. W kontekście tego istotnym wyzwaniem będzie po części odtworzenie, a po części wypracowanie sprawnej i skutecznej struktury, umożliwiającej zarządzanie wszystkimi obszarami instytucji. Z tego powodu konieczne jest przywrócenie znaczenie Kolegium Kuratorów oraz Kolegium Konserwatorów. Od stycznia 2020 regularnie odbywają się spotkania kolegium dyrektorskiego – dopracowania wymaga podział kompetencji pomiędzy dyrekcją, planuję również powołanie ciała doradczego w postaci Rady Naukowej MNW, która będzie planowała rozwój obszaru merytorycznego, w tym rozwój młodych pracowników. Zamierzam również kontynuować rozpoczęte w XII 2019 roku stałe spotkania ze wszystkimi działającymi w MNW organizacjami związkowymi oraz Radą Pracowników.

### **Uporządkowanie polityki wystawienniczej MNW**

Kluczowym obszarem działania każdego Muzeum jest aktywność wystawiennicza. Opisane wyżej szybko następujące zmiany w zarządzie MNW musiały doprowadzić do częściowego zerwania naturalnego cyklu opracowania kolejnych wystaw w Muzeum. Tymczasem proces ten nie poddaje się prostym modyfikacjom, czy skróceniu. Przygotowanie wystawy spełniającej standardy placówki tej klasy, co MNW, to co najmniej dwa lata, a w przypadku dużych wystaw monograficznych czy też ekspozycji przekrojowych, krytycznych czas ten musi być jeszcze dłuższy. Konkretnie propozycje nowych wystaw umieściłem w dalszej części dokumentu – są one efektem dyskusji prowadzonych od XII 2019 w ramach Kolegium Kuratorów. Przedstawiłem tam własne pomysły, wysłuchując jednocześnie propozycji poszczególnych działów – w ten sposób powstał plan na najbliższe lata. Należy jednak traktować go jako opracowanie wstępne – dyskusje nad jego ostatecznym kształtem wciąż trwają. Jestem przekonany, że Muzeum tej klasy powinno równocześnie realizować różnego rodzaju projekty wystawiennicze: zarówno duże wystawy monograficzne realizowane jako część programów naukowo-badawczych (np. Bilińska czy Chełmoński), wystawy przekrojowe / problemowe, w których dzieła sztuki i artefakty stają się kanwą kontekstowych opowieści na temat różnego rodzaju zagadnień, jak również mniejsze (małe) wystawy, niekiedy o niszowym, specjalistycznym charakterze, będące odzwierciedleniem pracy naukowej kustoszy (niestety w MNW brakuje kameralnej przestrzeni na tego typu ekspozycje).

Konieczne jest również wypracowanie wieloletniego planu działalności naukowej i badawczej – nastąpi to na podstawie przeglądu indywidualnych planów naukowych i badawczych realizowanych przez pracowników naukowych MNW i weryfikacji rzeczywistej ich realizacji. Chciałbym, aby katalogi do wystaw były recenzowanymi publikacjami o charakterze naukowym, zaś minimum w przypadku małych ekspozycji czy projektów był artykuł naukowy.

W kontekście polityki wystawienniczej za szczególnie ważną należy uznać również współpracę międzynarodową, z najważniejszymi instytucjami muzealniczymi i wystawienniczymi. Ambicją Muzeum Narodowego w Warszawie musi być nie tylko realizowanie wystaw ze zbiorów obcych w Warszawie, ale również współtworzenie wystawy ze zbiorów własnych za granicą. Wymiana doświadczeń w tym zakresie stanowi o sile rozwoju zespołu MNW.

Odrębną kwestią jest zmiana podejścia do wystaw stałych, o czym piszę w kolejnym punkcie.

### **Wypracowanie nowej strategii relacji z widzami MNW**

Szerzej obszar ten opisany jest poniżej w punkcie: Grupy odbiorców. W tym miejscu należy jednak podkreślić, że konieczne jest zmienianie Muzeum (co jest zjawiskiem obserwowanym na całym świecie) w instytucję kultury oferującą poza swoją główną ofertą dla odbiorców (wystawy muzealne) szeroki program kulturalny. Z tego powodu przewiduję stworzenie w MNW nowego Działu wydarzeń kulturalnych, którego zadaniem będzie animowanie dodatkowej oferty kulturalnej Muzeum, zawsze jednak – co należy podkreślić – rozwijanej w kontekście wystaw zmiennych i stałych.

Zależy mi również na zmianie budowania narracji, szczególnie w kontekście wystaw stałych. Jak wspominałem, trudna sytuacja spowodowana pandemią koronawirusa tym bardziej powinna skłaniać muzea, do skupienia większej uwagi na ofercie stałych ekspozycji. Po planowanym remoncie, ich liczba powinna bezwzględnie wzrosnąć, ale już dziś warto poddać je rearanżacji, szczególnie w kontekście wprowadzenia narracji oraz tekstów towarzyszących wybranym obiektom.

Sprawa ostatnia w kontekście relacji z widzami to zwrócenie uwagi na kwestie dostępności, ale w szerokim ujęciu tego problemu, nie tylko w kontekście osób z niepełnosprawnościami, ale grup zagrożonych różnego typu wykluczeniami.

### **Wypracowanie koncepcji modernizacji i rozbudowy kubatury MNW**

Uregulowania wymaga sytuacja lokalowa Muzeum Narodowego w Warszawie. Najbardziej palącym problemem jest bardzo zła sytuacja dotycząca magazynów dzieł sztuki, które nie są w stanie zapewnić harmonijnego rozwoju instytucji, a zachowanie odpowiednich standardów bezpieczeństwa staje się coraz trudniejsze. Z tego powodu jedną z najbardziej palących potrzeb MNW jest realizacja inwestycji budowy nowej kubatury, spełniającej nowoczesne standardy ochrony i przechowywania zbiorów. Jak napisano wcześniej, będzie ona mieścić również inne pomieszczenia, spełniając różnorodne funkcje.

Równie ważną kwestią jest wykreowanie przestrzeni służącej obsłudze odwiedzających, spełniającej wymagania stawiane w tym zakresie nowoczesnym instytucjom kultury. Gmach Muzeum Narodowego w Warszawie został wzniesiony wg doskonałego projektu Tadeusza Tołwińskiego i Antoniego Dygata, ale liczy już 80 lat, nic dziwnego więc, że nie spełnia wszystkich oczekiwań widzów odwiedzających współczesne muzea. Rozwiązaniem tego problemu może być realizacja projektu budowy podziemnej części obejmującej plac przed gmachem Muzeum – jest to kosztowna inwestycja, ale zapewnia nieinwazyjny sposób modernizacji gmachu Muzeum, bez ingerencji w jego historyczną substancję architektoniczną. Realizacja tego założenia będzie zależna od możliwości finansowych organizatora (nie jest możliwa ze środków własnych instytucji).

Wreszcie ostatnia sprawa dotycząca warunków lokalowych MNW. Wszystko wskazuje na to, że około roku 2026 (taką informację uzyskałem podczas spotkania z dyrekcją Muzeum Wojska Polskiego w wrześniu br.), a – zgodnie z planami – dotychczasowe pomieszczenia MWP zajmie Muzeum Narodowe. Wymaga to podjęcia już teraz prac koncepcyjnych dotyczących zagospodarowania tej przestrzeni, wypracowania decyzji, jakie funkcje zostaną zlokalizowane w pozyskanych przestrzeniach, jak nowa kubatura zmieni możliwości ekspozycyjne, czy będzie wiązała się z wykreowaniem nowej (nowych) wystaw stałych. Odzyskanie tej części gmachu rodzi możliwość wykreowania nowoczesnej, funkcjonalnej przestrzeni wystaw zmiennych – mogłaby ona powstać na dziedzińcu Muzeum Wojska Polskiego.

Wszystkie opisane wcześniej plany inwestycyjne wymagają podjęcia planowych działań koncepcyjnych (m.in. konsultacje społeczne, wewnątrz muzealne zespoły merytoryczne, współpraca z ekspertami zewnętrznymi), mających prowadzić do wypracowania całościowej koncepcji modernizacji i rozbudowy MNW.

## Cele/działania/wskaźniki

Cel	Działania	Wskaźniki						
		Nazwa wskaźnika i jednostka miary	2021	2022	2023	2024	2025	Wartość wskaźnika na koniec kadencji
<b>1. Restrukturyzacja obszaru zarządzania HR</b>	1.1. Uporządkowanie i racjonalizacja systemu wynagradzania w MNW (50% kosztów uzysku, premie, nagrody). 1.2. Audyt wszystkich obszarów – powiązanie procesów ze strukturą zatrudnienia. 1.3. Wypracowanie standardów rekrutacji i ścieżek kariery.	Liczba wprowadzonych procedur w obszarze	1	1	1	1	1	5
<b>2. Uporządkowanie polityki wystawienniczej MNW</b>	2.1. Dwie duże wystawy zmienne rocznie. 2.2. Nowa aranżacja i modernizacja galerii stałych. 2.3. Wydłużenie czasu trwania wystaw zmiennych do 4-6 miesięcy.	Liczba wystaw zmiennych lub zmodernizowanych wystaw stałych	2	3	2	3	2	12
<b>3. Wypracowanie nowej strategii relacji z widzami MNW</b>	3.1. Powołanie komórki prowadzącej badania publiczności. 3.2. Opracowanie programu badań publiczności MNW. 3.3. Przeprowadzenie pilotażowego działania w zakresie partycypacji widzów. 3.4. Przeprowadzenie audytu oddziałów MNW pod kątem dostępności.	Liczba zrealizowanych zadań z obszaru	1	1	1	1	1	5
<b>4. Wypracowanie koncepcji modernizacji i rozbudowy kubatury MNW</b>	4.1. Analiza potrzeb i opracowanie komplementarnej koncepcji modernizacji i rozbudowy MNW 4.2. Opracowanie koncepcji nowych wystaw stałych 4.3. Opracowanie koncepcji zagospodarowania kubatury przejętej po MWP	Liczba dokumentów planistycznych	2	1	1	1	1	6

## Grupy odbiorców

Muzea publiczne muszą spełnić wymaganie, które jest najtrudniejszym wyzwaniem z punktu widzenia kreowania produktu oraz jego promocji – muszą być przeznaczone dla wszystkich. Niesie to ze sobą konsekwencje w kluczowych obszarach działania instytucji: przygotowanej oferty dla odwiedzających, obsługi gości, jak również infrastruktury Muzeum.

Kluczowym punktem odniesienia w kontekście działalności wystawienniczej jest założenie, że wystawy przygotowywane są przede wszystkim z myślą o odbiorcach. MNW wielokrotnie udowodniało swoimi wystawami, że świadomość odbiorcy jest dla zespołu kluczowa, a absolutnym przełomem w kontekście polskich muzeów stała się wystawa *W muzeum wszystko wolno*. Był to nie tylko przykład precyzyjnego określenia grup odbiorców wystawy, ale przede wszystkim partycypacyjnego podejścia do odbiorcy, który dzięki dobrze opracowanym podstawom merytorycznym wydarzenia mógł stać się pełnoprawnym współkreatorem. Doświadczenia te należy wykorzystać do dalszego rozwoju instytucji – możliwe są różne poziomy uczestnictwa widzów w działalności muzeów, od roli doradców oceniających (w ramach badań prowadzonych przez muzeum) w różnych obszarach działalności instytucji (w wiedeńskim Kunsthistorisches Museum widzowie oceniają np. wariantowe projekty plakatów do nadchodzących wystaw) po pełną partycypację (konsultacje społeczne odnośnie działania muzeum, oczekiwanych zmian w tym zakresie itp.).

W tym miejscu należy po raz kolejny podkreślić, że nie jestem zwolennikiem jednego, jedynego rozwiązania, modelu działania obowiązującego w ramach danej instytucji. Muzeum takie jak Muzeum Narodowe w Warszawie musi być z założenia eklektyczne (odpowiada to zarówno charakterowi zbiorów, jak i otaczającemu instytucję otoczeniu – a przecież wśród licznych powodów odwiedzin muzeum należy wymienić również chęć lepszego zrozumienia otaczającego nas świata, lepszego przygotowania się do funkcjonowania w nim). To z tego powodu należy rozgraniczyć postulat „muzeum dla wszystkich” od założenia „każda wystawa przeznaczona dla wszystkich”. Muzeum musi realizować różne projekty wystawiennicze, w tym wystawy z założenia niszowe, o charakterze naukowym. Nie zmienia to faktu, że zawsze kluczowym interesariuszem tych działań będą odbiorcy – problemem pozostaje umiejętność opisanie grup docelowych każdego działania, a przede wszystkim poznania własnego audytorium.

Z tego powodu chciałbym, aby w Muzeum Narodowym w Warszawie powstała wyspecjalizowana komórka zajmująca się w pierwszym okresie działania badaniami publiczności, a w konsekwencji rozwoju tego obszaru: współpracą z odbiorcami. Bardzo często pojawiającym się w tym kontekście ze strony pracowników instytucji kultury zastrzeżeniem jest obawa „podporządkowania instytucji dyktatowi odbiorców”. Tymczasem jest to całkowicie błędny sposób rozumowania – nie chodzi o podporządkowanie, ale współpracę, nie chodzi o rezygnację z własnej linii programowej, ale dopracowywanie jej w kontekście potrzeb odbiorców. Wzorem w tym obszarze jest dla mnie muzealne konsorcjum tworzące Walijskie Muzeum Narodowe, w którym partycypacja społeczna, konsultacje, zaangażowanie odbiorców w pracę muzeum jest jednym z podstawowych założeń tej organizacji. Jest to spełnienie podstawowego paradygmatu, jaki – opisuje wg mnie podstawy i sens istnienia publicznych instytucji kultury: ich społecznej odpowiedzialności.

Z opisanych wyżej powodów oferta muzeum (wystawiennicza i edukacyjna, ale również wszelkich działań dodatkowych) powinna być skierowana do skategoryzowanych grup odbiorców: dzieci w wieku przedszkolnym, młodzieży szkolnej, studentów, rodzin z małymi dziećmi, dorosłych szukających możliwości samorozwoju, osób z niepełnosprawnościami (powołany zostanie pełnomocnik dyrektora MNW ds. osób z niepełnosprawnościami), reprezentantów różnych grup wykluczenia, emerytów i rencistów – wg mnie Muzeum Narodowe w Warszawie w dotychczasowej działalności dostrzegało wszystkie te kategorie. Należy jednak rozważyć jak zacieśniać i rozwijać współpracę z poszczególnymi grupami – np. organizowania w dzień wolny zajęć dla pojedynczych osób – dzieci i młodzieży – z dysfunkcjami uniemożliwiającymi im kontakt z ofertą kulturalną w grupie rówieśniczej. Wymaga to indywidualnego podejścia do każdej z nich, wykreowania w ramach struktur Muzeum liderów w poszczególnych obszarach (naturalnie predystynowany do tego typu aktywności wydaje się Dział Edukacji).

Drugim obszarem, który wspomniano na wstępie tego podrozdziału jest przygotowanie obsługi Muzeum do przyjęcia gości reprezentujących różne grupy odbiorców. Niektóre z nich (np. charakteryzujące się własną trudną do okiełznania dynamiką grupy dzieci młodszych) wymagają pokładów cierpliwości i życzliwości. Oczywiście wypracowanie odporności na stres, umiejętności zachowania stabilnego poziomu profesjonalizmu i otwartości na drugiego człowieka, postawa polegająca na chęci okazania pomocy czy zwykłej ludzkiej życzliwości nie jest prostą drogą, jest wypadkową wielu czynników (w tym kompetencji kulturowych, doświadczeń nabytych we własnym środowisku, wzorców społecznych, z jakimi przyszło się spotykać od dzieciństwa), ale bez wątpienia można nad nią pracować. Z tego powodu konieczne jest wprowadzenie systemu szkoleń przeznaczonych dla osób z linii bezpośredniego kontaktu z odbiorcami, wsparcie ich w trudnej i niejednokrotnie bardzo frustrującej pracy (nie można zapominać, że również odbiorcy niosą ze sobą bardzo różne wzorce zachowania).

Wreszcie ostatni z wymienionych obszarów – kwestia infrastruktury, która musi zostać w pełni dostosowana do potrzeb gości. Zwykle w tym kontekście myśli się wyłącznie o osobach z niepełnosprawnościami, ale w istocie chodzi o każdą z wymienionych wcześniej grup... Konieczne jest zarówno przystosowanie toalet do potrzeb małych dzieci, stworzenie przestrzeni dla grup szkolnych (gdzie dzieci będą mogły np. spożyć posiłek) czy strefy komfortu, w której odwiedzający Muzeum, będą mogli po prostu miło spędzić czas.

Chciałbym również w znaczący sposób rozszerzyć obecność widzów w codziennej rzeczywistości Muzeum, umożliwiając im występowanie w nowej roli. Narzędziem tej zmiany miała być (nazwa robocza) Muzealna Agencja Pracy. Jej celem byłoby przygotowanie oferty pracy i współpracy z Muzeum różnym grupom interesariuszy; chodzi przede wszystkim o studentów, osoby z niepełnosprawnościami oraz seniorów.

- studenci – są naturalną grupą odbiorców oferty muzealnej; reprezentują różne kompetencje i umiejętności, które mogą być przydatne w codziennej działalności Muzeum (np. znajomość języków obcych, łącznie z językami „egzotycznymi”). Mogą więc być bezcennym wsparciem w codziennej obsłudze widzów. Osobną aktywnością w tym obszarze powinno być uruchomienie centrum stażów studenckich, oferujące profesjonalnie przygotowaną ofertę staży dla osób zainteresowanych pracą w Muzeum.
- osoby z niepełnosprawnościami – Muzeum Narodowe w Warszawie, jako narodowa instytucja kultury powinno bardzo wysoko stawiać sobie poprzeczkę w zakresie odpowiedzialności społecznej. Kwestię tę reguluje ustawa o zapewnieniu dostępności osobom ze szczególnymi potrzebami, ale chodzi również np. o stworzenie warunków, w których możliwe będzie wykreowanie miejsc pracy dla osób z niepełnosprawnościami.
- seniorzy – współczesność niesie ze sobą m.in. negatywne zjawiska w obszarze struktury rodziny, wykluczenia osób starszych, zerwania z nimi więzów rodzinnych (np. z powodu zmiany miejsca zamieszkania), co – po zakończeniu aktywności zawodowej – powoduje w tej grupie wiekowej znaczący spadek poczucia własnej wartości. Uruchomienie programów wolontariatu dla seniorów znów jednak będzie miało podwójny wymiar. Z jednej strony da im poczucie społecznej wartości, przydatności, da zajęcie powodujące, czy wymuszające aktywność. Ten drugi wymiar to korzyść dla muzeum – seniorzy dysponują wiedzą, doświadczeniem i kompetencjami tworzącymi nierzadko unikatowy zestaw cech, mogą stać się mentorami muzealnej młodzieży.

W zgodzie z opisanym wyżej duchem, w 2020 roku rozpoczęto przygotowanie komplementarnego programu wolontariatu, w założeniu mającego budować nowy rodzaj społeczności wokół MNW.

## Wystawy i działania edukacyjne

Jak pisałem wcześniej, przygotowanie wystawy spełniającej standardy placówki tej klasy, co Muzeum Narodowe w Warszawie, to co najmniej dwa lata, a w przypadku dużych wystaw monograficznych czy też ekspozycji przekrojowych, krytycznych czas ten musi być jeszcze dłuższy. W związku z powyższym przejęcie odpowiedzialności za rozwój MNW, objęcie stanowiska dyrektora,

wiąże się z odpowiedzialnym podejściem do kwestii polityki wystawienniczej. W pierwszym okresie funkcjonowania konieczne jest przejście planów poprzedniej dyrekcji, a jego modyfikacje wymagają pewnego odsunięcia w czasie.

Z tego powodu przedstawiony poniżej harmonogram wystaw ma charakter jedynie roboczy – wymaga doprecyzowania, wpisania nowych wystaw w kontekście możliwości/potencjału MNW oraz stworzenia realistycznych harmonogramów realizacyjnych. Jak wspominałem, będzie to rezultat pracy zbiorowej – Kolegium Kuratorskiego oraz dyrekcji MNW.

Podobnie sprawa ma się w odniesieniu do wystaw stałych. Pierwsza – Galeria Sztuki Starożytnej powinna być realizowana zgodnie z harmonogramem projektu, druga – Galeria Sztuki Współczesnej, wymaga ponownego przemyślenia koncepcji tej ekspozycji (prawdopodobnie w tym przypadku, zważywszy na prace nad tym tematem trwające od wielu miesięcy, doświadczenie, wiedzę i kompetencje zespołu kuratorskiego, ponowne otwarcie wystawy możliwe byłoby pod koniec roku 2020). Konieczne jest również opracowanie wystaw stałych w oddziałach MNW: Muzeum Plakatu w Wilanowie (Polska szkoła plakatu), Otwocku Wielkim (Dzieje rezydencji i dworów po 1944; Kolekcja Ignacego Jana Paderewskiego) czy Królikarni (Dunikowski–Zamoyski).

Poniżej przedstawiono roboczy plan wystaw – jego ostateczny kształt zostanie ustalony we współpracy z Kolegium Kuratorów (podane tytuły są tytułami roboczymi), być może w toku dyskusji wewnętrznej zostaną zastąpione innymi projektami wystawienniczymi.

Na szarych polach umieszczono opisy planowanych galerii/wystaw stałych (w cudzysłowach umieszczono opisy sporządzone przez kuratorów planowanych wystaw).

Chcę przy tym podkreślić, że jednym z moich celów jest realizacja wystaw problemowych, w których dzieła sztuki i artefakty ukazywane są w szerokim kontekście, służąc dyskusji na różne tematy istotne dla współczesnych widzów.

## ROK 2020

Tytuł wystawy	Miejsce ekspozycji	Opis
<i>Galeria Sztuki Starożytnej</i> wystawa stała	Gmach Główny MNW	Kolekcja zabytków starożytnych znajdująca się w Muzeum Narodowym w Warszawie należy do najcenniejszych w Polsce. Otwarcie Galerii Sztuki Starożytnej będzie zwieńczeniem realizowanego od lat projektu realizowanego ze środków programu Infrastruktura i Środowisko.

## ROK 2021

Tytuł wystawy	Miejsce ekspozycji	Opis
<i>Anna Bilińska</i>	Gmach Główny MNW	„Wystawa monograficzna poświęcona wybitnej artystce, Annie Bagińskiej (1857-1893). „W ramach projektu zostaną opracowane źródła pisane pozostawione przez samą artystkę: jej osobisty notatnik, <i>Mémorial</i> , fragmenty dziennika i korespondencji. Prowadzone na szeroką skalę badania pozwolą nie tylko na zrekonstruowanie dzieła Bilińskiej, ale też pierwsze to tej pory spojrzenie na malarkę i jej twórczość w kilku kontekstach”.
<i>Dante</i>	Gmach Główny MNW	„W 2021 roku minie 700 lat od śmierci Dantego Alighieri. Dla placówek uniwersyteckich, teatrów, muzeów, rocznica stanie się płaszczyzną rozmowy o arcydziełach przeszłości: na ile tworzą także narodowe tradycje, w jakim stopniu należą do teraźniejszości. Postawi pytanie o uniwersalność wielkich pytań i świadectw, o transformacje wyobraźni. Wystawa w Muzeum Narodowym w Warszawie będzie wielogłosem tradycji i współczesności. Zestawienia dzieł dawnych, które inspirowały Dantego, z tymi, które wyrosły z inspiracji „Boską Komedią” lub ze świadomości jej istnienia, przypomni o kulturze jako rozmowie, którą o odwiecznych problemach toczy przeszłość i nasze „dzisiaj”. Pokaże indywidualne głosy wielkiego dialogu, pełnego sprzeczności, lecz połączonego tym samym - choć różnorodnym - pejzażem ludzkiej egzystencji. Spośród niezliczonych wątków „Boskiej Komedii” – zacerpniętych z czasów współczesnych Dantemu, z tradycji Kościoła czy źródeł starożytności greckiej i rzymskiej – wybierzemy te, które wciąż przemawiają do wrażliwości i wyobraźni widza XXI wieku. To one stanowią będą nieć przewodnią ekspozycji. Na wystawie zostaną pokazane dzieła wypożyczone z najważniejszych instytucji polskich i zagranicznych. Znajdą się na niej średniowieczne rękopisy iluminowane, m.in. z Biblioteki Watykańskiej, obrazy Fra Angelica, Caravaggia, rzeźby i szkice Rodina, obrazy polskich

		romantyków, a także prace największych artystów współczesnych. Ekspozycja stworzy żywą i urzekającą opowieść poetycką, która zabierze widza w wizualną podróż po uniwersum Dantego. Wystawa i program intelektualny, jaki jej towarzyszy (wykłady, spektakl, refleksje) przypomni także oryginalny wkład polskich twórców sztuki i literatury w odczytanie arcydzieła Dantego jako poematu o najwyższych aspiracjach języka, poznania, wyobraźni. W międzynarodowym Komitecie naukowym wystawy powołanym przez Dyrektora MNW zasiadają wybitni historycy sztuki, przedstawiciele duchowieństwa, literaturoznawcy i pisarze”.
<i>Dunikowski. Malarstwo</i>	Królikarnia	Wystawa poświęcona malarstwu jednego z najwybitniejszych polskich rzeźbiarzy, Xawerego Dunikowskiego. Będzie to pierwsza w historii tak bogata prezentacja jego dorobku malarskiego. Wiele spośród pokazywanych prac nie jest szerzej znanych publiczności. Wystawa bez wątpienia jest znaczącym wydarzeniem w Oddziale, w którym w przyszłości ma powstać wystawa stała poświęcona twórczości Dunikowskiego oraz Zamoyskiego.
<i>Galeria Sztuki Współczesnej wystawa stała</i>	Gmach Główny MNW	Stała ekspozycja, na której zostaną zaprezentowane najcenniejsze dzieła polskiej sztuki współczesnej z kolekcji Muzeum Narodowego w Warszawie. Poza wymiarem przeżycia w kategorii estetycznej, jej zadaniem będzie ułatwienie zrozumienia współczesnej sztuki, stąd bardzo duży nacisk będzie kładziony na obudowanie wystawy stałymi cyklami wydarzeń o charakterze edukacyjnym i interpretacyjnym. W przestrzeń wystawy zostanie wbudowany przekaz krytyczny i kontekstowy w postaci tekstów towarzyszących dziełom sztuki (w tym również tekstów samych artystów).
<i>Polska szkoła plakatu wystawa stała</i>	Muzeum Plakatu w Wilanowie	Ekspozycja stała poświęcona dziejom plakatu polskiego. Przygotowana zgodnie z rygiem konserwatorskim, będzie w istocie wystawą w ciągłej zmianie – będą to cztery odsłony tej samej wystawy zmieniane co 3 miesiące. Plakat polski, cieszący się wielkim zainteresowaniem zarówno wśród specjalistów jak i miłośników sztuki, musi być reprezentowany w postaci galerii stałej MNW.
<i>Dzieje rezydencji i dworów mazowieckich po 1944</i>	Muzeum wnętrz dworskich w Otwocku Wielkim	Jedną z trzech stałych ekspozycji w pałacu w Otwocku Wielkim. Ma opowiadać losy rezydencji magnackich oraz dworów szlacheckich na Mazowszu, planowo niszczonej przez władzę komunistycznej Polski, jako „obcy element”. Odrzucone dziedzictwo poddano planowej gospodarce wyniszczania, która miała w założeniu doprowadzić do całkowitego wyeliminowania tych obiektów z polskiego pejzażu kulturowego. Ze względu na prowadzone w Oddziale prace remontowe, możliwe jest przesunięcie wystawy na rok 2022.
<i>Kolekcja Ignacego Jana Paderewskiego</i>	Muzeum wnętrz dworskich w Otwocku Wielkim	Muzeum Narodowe w Warszawie jest właścicielem unikatowej spuścizny po wybitnym pianinie i mężu stanu – Ignacym Janie Paderewskim. W 2018 roku w Gmachu Głównym urządzono wystawę czasową <i>Paderewski</i> . Bezcenna kolekcja powinna być jednak na stałe eksponowana w MNW, z racji obecnej sytuacji lokalowej, znajdzie ona swoje miejsce w oddziale w Otwocku Wielkim. Ze względu na prowadzone w Oddziale prace remontowe, możliwe jest przesunięcie wystawy na rok 2022. Docelowo ekspozycja poświęcona I.J. Paderewskiemu musi znaleźć swoje miejsce jako wystawa stała w Gmachu Głównym (po remoncie).

Ze względu na konieczność przeprowadzenia remontów i prac inwestycyjnych opisane wyżej wystawy stałe mogą zostać przesunięte na rok następnny.

## ROK 2022

Tytuł wystawy	Miejsce ekspozycji	Opis
Tadeusz Makowski	Gmach Główny	W 2022 roku przypada 160. rocznica założenia Muzeum Sztuk Pięknych, które dało początek Muzeum Narodowego w Warszawie. W roku jubileuszowym w Gmachu Głównym zorganizowane zostaną dwie wystawy wykorzystujące przede wszystkim zbiory własne MNW. Pierwszą z nich będzie duża wystawa monograficzna prac Tadeusza Makowskiego. Muzeum Narodowe nie tylko jako pierwsze zakupiło obraz artysty do swoich zbiorów, ale posiada również największą kolekcję jego prac.
Witkacy	Gmach Główny	W 2022 roku przypada 160. rocznica założenia Muzeum Sztuk Pięknych, które dało początek Muzeum Narodowego w Warszawie. W roku jubileuszowym w Gmachu Głównym zorganizowane zostaną dwie wystawy wykorzystujące przede wszystkim zbiory własne MNW. Drugą z nich będzie wystawa prezentująca unikatową i nie prezentowaną w całości kolekcję prac Witkacego.
<i>Paweł Althamer i młodzi artyści</i>	Królikarnia	„Pomysł na wystawę Pawła Althamera i Grupy Nowolipie w Królikarni nawiązuje bezpośrednio do historii pałacu w Królikarni, a także kolekcji Muzeum. Podstawową ideą – jest wykonanie rzeźb, sztukaterii oraz mebli pałacowych – aranżując w ten sposób wnętrze Królikarni i niejako przywracając dawny pałacowy wystrój wnętrz, który nie został odtworzony po zniszczeniach II wojny światowej. Czerpiąc ze stylu i ornamentyki XVIII i XIX wieku, artyści będą go luźno interpretować i przetwarzać. Prace artystów będą nawiązywać do form elementów architektonicznych zdobiących pałac m.in. stiukowych zdobień, reliefów, głowic kolumn, czy marmurowej szachownicy. Rzeźby portretowe wykonane przez Pawła Althamera, Józefa Gałązkę i Natana Kryszka będą odnosić się do dzieł Xawerego Dunikowskiego i Augusta Zamoyskiego podkreślając ciągłość rzeźbiarskiej tradycji

		<p>artystycznej. Oryginalne prace z kolekcji MNW także pojawią się na wystawie, między innymi Głowy Wawelskie X. Dunikowskiego i portrety A. Zamoyskiego.</p> <p>Artyści zrzeszeni w Grupie Nowolipie to często osoby z niepełnosprawnościami na poziomie ruchowym i intelektualnym. Projekt podnosi więc także kwestię dostępności sztuki dla wszystkich członków polskiego społeczeństwa badając skuteczność muzealnej edukacji, a także dostępność fizyczną dla osób na wózkach inwalidzkich”.</p>
Uczennice Bourdelle'a	Królikarnia	<p>„Od początku XX wieku w Polsce możemy zaobserwować niezwykle zainteresowanie rzeźbiarstwem wśród młodych kobiet, dyscypliną, która, z racji wymaganego wysiłku fizycznego, brudu i kurzu, uchodziła za typowo męską. Przyglądając się karierom wielu rzeźbiarek z początku XX wieku nie sposób nie przeanalizować kwestii związanej z ich wykształceniem.</p> <p>W Warszawie od 1904 roku kobiety mogły studiować w Szkole Sztuk Pięknych (późniejszej ASP), zaś w Krakowie dopiero od 1920. Wcześniej mogły się uczyć tylko w prywatnych szkołach oraz w pracowniach artystów. Fakt ten w dużej mierze przyczynił się do poszukiwania sposobów kształcenia zagranicą. Paryż, od końca XIX wieku pełnił rolę artystycznej stolicy świata. Młode rzeźbiarki musiały pokonać wiele barier obyczajowo-społecznych by wybrać się w podróż do ville lumière. Osobowością rzeźbiarską, która przyciągała wiele polskich rzeźbiarek był Antoine Bourdelle, profesor Académie de la Grande Chaumière. Bourdelle dla Polaków był postacią mającą szczególne znaczenie, jako aktywny orędownik dążeń Polski do niepodległości i twórca pomnika Adama Mickiewicza w Paryżu. Znał się z Xawerym Dunikowskim, wypowiadał się z uznaniem o jego rzeźbach. Uczyło się u Bourdelle'a wiele wybitnych polskich artystek, które swoją twórczością i sukcesami, także na arenie międzynarodowej, wpisały się na stałe w historię rzeźby m.in.: Jadwiga Bohdanowicz, Janina Broniewska, Luba Drexler, Maryla Szczytt-Lednicka, Kazimiera Pajzderska-Małaczyńska, Olga Niewska, Miła Mickun, Helena Zielińska, Zofia Trzcicka-Kamińska. Bourdelle był cenionym rzeźbiarzem i pedagogiem, który starał się nie narzucać swojej wizji, ale inspirować. Wystawa będzie ukazywać twórczość wybranych rzeźbiarek, ich związki ze sztuką mistrza, poszukiwania własnej, indywidualnej drogi, różnorodność form, materiałów i tematów”.</p>
Przesilenie. Malarstwo krajów skandynawskich 1880-1910	Gmach Główny	<p>Wystawa przygotowana we współpracy z Muzeum Sztuki w Goteborgu. „Będzie to pierwsza w Polsce wystawa malarstwa skandynawskiego przełomu XIX i XX wieku, który to okres uznawany jest za czas największego rozkwitu sztuki w Szwecji, Danii, Norwegii, Finlandii i Islandii. Na wystawie znajdzie się wybór reprezentatywnych dzieł najważniejszych twórców ze Skandynawii, ukazanych w kontekście przemian historycznych, społecznych i kulturowych tego obszaru Europy w latach 1880-1910. Za sprawą włączenia w ekspozycję wybranych obrazów ze zbiorów MNW zostaną pokazane także pokrewieństwa pomiędzy sztuką skandynawską a polską. Narracja wystawy będzie miała układ chronologiczno-problemowy, wyznaczony kluczowymi wydarzeniami życia artystycznego i przemianami formalnymi sztuki w Skandynawii. Prezentacja obejmie ok. 120 obrazów”.</p>

## ROK 2023

Tytuł wystawy	Kurator	Miejsce ekspozycji	Opis
Norblin	Kamila Pijanowska z zespołem	Gmach Główny	<p>„Jean Pierre Norblin de la Gourdain, pochodzący z Francji malarz, rysownik i grafik miał ogromny wpływ na rozwój sztuki polskiej. Lata 1774–1804 spędził w Polsce, pracował przede wszystkim dla rodziny Czartoryskich, urządzał i dekorował ogrody arystokratycznych rodów (Powązki i Puławy Czartoryskich, Arkadię Radziwiłłów) oraz kształcił artystycznie ich dzieci. Był także nauczycielem takich artystów, jak Aleksander Orłowski czy Michał Płoński. Dziewiętnastowieczna krytyka artystyczna właśnie od niego i jego uczniów wywodziła historię „szkoły polskiej” w malarstwie i grafice. Œuvre Norblina łączy w sobie pozornie sprzeczne tendencje sztuki końca XVIII wieku. Artysta był zafascynowany sztuką Rembrandta, co widoczne jest w jego pracach graficznych. W jego twórczości dostrzec można także wpływ sztuki rokoka, dominujący w dziełach przeznaczonych do dekoracji pawilonów ogrodowych. Jest również autorem wielu rysunków dokumentujących codzienność, a także ważne wydarzenia polityczne w osiemnastowiecznej Polsce: rysował typy uliczne, tak specyficzne dla polskiego życia politycznego sejmiki, uchwalenie Konstytucji 3. maja oraz sceny z powstania kościuszkowskiego. [...]Wystawa kierowana jest do szerokiej grupy odbiorców. <u>Stąla publiczność MNW</u> będzie miała szansę zapoznać się z częścią zbiorów Muzeum nie pokazywanych na co dzień; <u>dzieci i młodzież</u> będą miały możliwość poznania warsztatu grafika-akwaforty, znaczenia tradycji rembrandtowskiej oraz historii epoki oświecenia; <u>specjaliści</u> (historycy</p>



			sztuki, historycy, artyści) będą mogli zgłębić złożoność sztuki drugiej połowy XVIII i początku XIX wieku, przeanalizować dialog artystyczny między wielkimi mistrzami i różnorodność form wypowiedzi artystycznej”.
Rzeczy	zespół kuratorski	Gmach Główny MNW	Wystawa czasowa poświęcona sztuce użytkowej, ukazywanej w szerokim antropologicznym kontekście. Wzornictwo uzyskało należne mu miejsce w przestrzeni sztuki, ale nazbyt często jest opisywane w oderwaniu od kontekstu użytkowników. Wystawa miałaby połączyć te dwa obszary, pokazując z jednej strony niezwykle działa sztuki, z drugiej – odnosząc się do ich wykorzystania przez ludzi. Wystawa ma być prezentacją najwybitniejszych prac sztuki użytkowej za żelazną kurtyną, prezentując unikatowe zestawienie prac polskich, czecho-słowackich oraz węgierskich.
Cyrk	Katarzyna Szydłowska-Schiller	Królikarnia	„Wystawa <i>Cyrk</i> to wynik poszukiwań w kolekcjach Muzeum Narodowego w Warszawie. W naszych zbiorach, zarówno nowoczesnych, jak i dawnych, mamy około 80 obiektów o tematyce cyrkowej, nie licząc zbiorów Muzeum Plakatu w Wilanowie, gdzie jest aż 300 plakatów cyrkowych. Są to prace takich artystów jak: Ferdinand Léger, Jan Lenica, Jan Młodożeniec, Tymon Niesiołowski, Teresa Pągowska, Pablo Picasso, Witold Wojtkiewicz, Andrzej Wróblewski i jeszcze wielu innych. Włączając w przestrzeń wystawy CYRK prace współczesnych artystów, chciałabym powiązać przeszłość z teraźniejszością. Stworzyć pomost pomiędzy czasem, kiedy cyrk był wyjątkowym, wyczekiwanym wydarzeniem, a współczesnością, kiedy jest jedynie jedną z wachlarza rozrywek proponowanych dzieciom. I, mimo, że jest widowiskiem na żywo, zdecydowanie przegrywa z rozrywkową telewizją. A przecież cyrk to przede wszystkim emocje! Celem projektu jest zrobienie wystawy barwnej, przewartościowej, wieloznacznej, a jednocześnie prostej w podejmowanym temacie. Wystawy dla dorosłych i dzieci; odbieranej na wielu poziomach intelektualnego zaangażowania”.
Ostojka-Kotkowski	Magdalena Nowak	Gmach Główny	„W 1993 roku MNW otrzymało w darze archiwum Stanisława Ostoi-Kotkowskiego (SOK), polskiego artysty od 1949 roku mieszkającego i tworzącego w Australii. [...] SOK zasłynął (i osiągnął sukces) w Australii jako wszechstronny artysta, pionier filmu eksperymentalnego, malarstwa polimerowego, fotografii eksperymentalnej, rzeźbiar, twórca scenografii, a przede wszystkim jako twórca intermedialnych spektakli „Dźwięk i obraz”, prekursor sztuki laserowej, twórca nowych technologii i połączenia sztuki z nauką a pod koniec życia pionier grafiki komputerowej. Artysta zmarł w 1994 roku zostawiając swoje prace w wielu kolekcjach prywatnych, państwowych (m.in. w National Gallery of Victoria – 4 prace), a także pomniki, murale, rzeźby w różnych miejscach w Australii”. Artysta nie jest bliżej znany polskiej publiczności, jest również „nieobecny” w polskiej historii sztuki – organizowana w MNW wystawa ma zmienić ten stan rzeczy.
Kieślowski	Rafał Syska	Gmach Główny	Wystawa poświęcona jednemu z najwybitniejszych reżyserów polskiego kina. Ma przełamywać ustalony profil wystaw organizowanych w Muzeum Narodowym w Warszawie, przyczyniając się do pozyskania nowej widowni, być może dotychczas nieodwiedzającej MNW.

## ROK 2024

Tytuł wystawy	Kurator	Miejsce ekspozycji	Opis
<i>Chełmoński</i>	Ewa Micke-Broniarek zespół kuratorski	Gmach Główny	„Wystawa monograficzna wstępnie zaplanowana jak wspólne przedsięwzięcie Muzeów Narodowych w Warszawie, Krakowie i Poznaniu, które także mają realizować poprzedzający ją projekt badawczy poświęcony wszechstronnemu, naukowemu opracowaniu malarstwa olejnego artysty. Na wystawie zostaną zaprezentowane najciekawsze obrazy Chełmońskiego, najbardziej znaczące dla rozwoju jego twórczości; obecnie ich szacunkowa ilość to ok. 150-180 dzieł, ale wciąż prowadzone są kwerendy w zbiorach publicznych i prywatnych. W ekspozycji i w katalogu dziełom olejnym będą towarzyszyć prace na papierze – akwarele, szkice i studia rysunkowe wykonane przez artystę do tych konkretnych

			tematów. Ponadto katalog obejmie wszystkie obrazy artysty (również zaginione) w pełni opracowane naukowo - dane podstawowe (wymiary, technika, sygnatura), w miarę możliwości historia powstawania dzieł i ich kolejni właściciele, wyczerpująca bibliografia; Zostaną w nim zamieszczone eseje poświęcone malarstwu Chełmońskiego oraz kalendarium życia i twórczości. Planowany termin 2024 rok. Będzie to pierwsza tak kompletna prezentacja dorobku twórczego Józefa Chełmońskiego od czasu wystawy artysty zorganizowanej ponad 40 lat temu przez Muzeum Narodowe w Poznaniu (wówczas wiele obrazów ujawnionych w ostatnich latach w handlu antykwarem uchodziło za dzieła zaginione)".
<i>Polski surrealizm</i>	Hanna Doroszuk	Gmach Główny	„Założeniem planowanej wystawy jest zgromadzenie materiału wizualnego będącego świadectwem wpływów surrealizmu na sztukę w Polsce. Narracja wystawy przebiegać będzie w sposób chronologiczny. Całość podzielona zostanie na trzy zasadnicze części — pierwszą dotyczącą tendencji surrealistycznych przed II wojną światową, drugą przypadającą na lata 40. oraz trzecią pokazującą żywotność surrealistycznej estetyki w późniejszych latach. W ramach projektu przebadane zostaną relacje polskich artystów z zagranicznymi przedstawicielami surrealizmu — od Paryża po Czechy, wizyty na wystawach surrealizmu, dostęp do materiałów. W miarę możliwości wystawa uwzględni dokumenty archiwalne związane z wyjazdami zagranicznymi, zachowaną korespondencję, katalogi wystaw”.
<i>Późni impresjoniści</i>	Yann Farinaux-Le Sidaner Agnieszka Rosales Rodriguez Wojciech Głowacki	Gmach Główny	„Wystawa <i>Późni impresjoniści</i> to polsko-francuski projekt, przygotowywany we współpracy z Muzeum Narodowym w Poznaniu. W jego ramach polskiej publiczności będą zaprezentowane dzieła z kolekcji francuskich z przełomu XIX i XX w. (m.in. Henri Martin, Edmond Jean Aman, Gaston La Touche, Jean-François Raffaelli) uzupełnione o francuskie obrazy ze zbiorów Fundacji im. Raczyńskich. Ekspozycja będzie ujmowała również fenomen tzw. polskiego impresjonizmu, nazywanego luminizmem, przykłady koloryzmu, będące efektem dialogu ze sztuką francuską (m.in. Aleksander Gierymski, Leon Wyczółkowski, Władysław Podkowiński, Józef Pankiewicz, Jan Stanisławski, Józef Chełmoński). Planowane są dwie odsłony wystawy, w MNW i MNP”.

## ROK 2025

Tytuł wystawy	Kurator	Miejsce ekspozycji	Opis
<i>Siłaczki</i>	zespół kuratorski	Gmach Główny MNW	Od pewnego czasu wielką popularnością cieszą się biografie polskich artystek (ostatnia z nich poświęcona została Marii Jaremie). Polska sztuka obfituje w postaci niezwykłych kobiet w swoich czasach walczących o uznanie i należne im miejsce. Dziś ich dzieła błyszczą pełnym blaskiem. Wystawa miałaaby przybliżyć nie tylko sztukę, ale życie bohaterek, m.in. Bilińskiej, Boznańskiej, Jaremianki, Kobro, Rydet, Stryeńskiej.
<i>Pogranicza</i>	zespół kuratorski	Gmach Główny MNW	Polskie dziedzictwo kulturowe od wieków zachwycało swoim bogactwem – wynikało ono m.in. z tego, że kultura głównego nurtu była zasilana wieloma „bocznymi” strumieniami, mającymi swoje źródła zarówno w różnorodności etnicznej, jak i religijnej tak obywateli Rzeczypospolitej, jak i przybywających do niej artystów, naukowców, myślicieli. Ostateczny koniec tego kulturowego bogactwa przyniosła II wojna światowa, napaść na Polskę Niemiec i Rosji, a w konsekwencji tego wpisanie Polski w sowiecką strefę wpływu. Odradzająca się po 1989 roku Polska niejako naturalnie sięgnęła do dawnych doświadczeń bez kompleksów otwierających się na obcych. Wystawa ma z jednej strony pokazywać historyczne bogactwo kulturowe Polski, z drugiej sięgać do bogactwa współczesności, doświadczeń mieszkających tu, pracujących, studiujących obcokrajowców. Zwłaszcza Warszawa, będąca wielkim tygłem kulturowym, jest doskonałym miejscem na przygotowanie takiej wystawy.

Poza opisanymi wyżej wystawami organizowanymi w siedzibie głównej oraz oddziałach Muzeum Narodowego w Warszawie, planowane są zarówno wystawy pokazywane za granicą, przygotowywane we współpracy z najważniejszymi instytucjami muzealnymi w Europie

(zaawansowane rozmowy prowadzone są na przykład na temat wystawy *Polish Art around 1900*, która ma być zrealizowana w Kunsthalle w Monachium w 2022 roku), jak również współpraca z zagranicznymi muzeami i kuratorami w zakresie opracowania wystaw, które będą pokazywane w Muzeum Narodowym w Warszawie.

Na koniec uwaga generalna dotycząca wszystkich wystaw organizowanych w Muzeum Narodowym w Warszawie. Wielokrotnie kuratorzy pracujący w tym muzeum udowodnili, że potrafią nawiązać doskonały kontakt z widzami. Chętnie sięgają nie tylko po same dzieła sztuki, prezentowane na ekspozycji, ale również po różne artefakty wzbogacające opowieść. Chciałbym rozwijać ten kierunek – wzbogacać dzieła sztuki o jak najszerzy kontekst, wprowadzać motywy biograficzne twórców, kontekst miejsca, otaczających dzieła sztukę ludzi, wreszcie wątki interpretacyjne. Nowoczesne muzeum musi stwarzać możliwość wyboru (określenie Grahama Blacka): musi się tu czuć zarówno wytrawny znawca sztuki, chcący kontemplować dzieła sztuki (jak pisał o tym Jean Clair), jak i osoba, która traktuje muzeum jako miejsce, w którym może poszerzyć swoją wiedzę, wyjść z niego bogatsza nie tylko o wrażenia estetyczne (co opisywał wiele lat temu Gerald Matt). Oba kierunki da się pogodzić, stosując konsekwentnie przemyślaną aranżację. Ważne jest również, aby wątki kontekstowe, materiały uzupełniające nie były „dobudowywane” do stworzonej wystawy, ale były w nią „wdrukowane” od samego początku pracy nad nią. W istocie podstawowa rola muzeum sprowadza się do szacunku dla każdego widza, bez względu na jego kulturowe kompetencje. Dopiero postawa szacunku pozwala wyzwolić największy potencjał tkwiący w każdym muzeum: przekazywania wiedzy, rozbudzania wrażliwości, podsycania ciekawości...

## Działalność edukacyjna

Muzeum Narodowe w Warszawie jest wysoce rozpoznawalną w Polsce instytucją kultury pod względem jakości i liczby organizowanych wydarzeń o charakterze edukacyjnym. Jest to bez wątpienia jedna z istotniejszych przewag konkurencyjnych Muzeum. Wysokiej klasy zespół edukatorów MNW jest ceniony i rozpoznawalny nie tylko dzięki prowadzonym zajęciom edukacyjnym (dla różnych grup odbiorców, w tym grup zagrożonych wkluczeniem społecznym), ale również dzięki aktywności w ramach Forum Edukatorów Muzealnych.

Jak napisano wcześniej, przedstawiciele edukatorów będą reprezentowani w Kolegium Kuratorskim. Każda wystawa będzie miała również swojego opiekuna reprezentującego dział edukacji, biorącego udział w pracach nad wystawą od samego początku projektu.

Rozważenia wymaga dalszy rozwój Działu Edukacji. Powinno się umożliwić indywidualny rozwój wszystkich jego pracowników – to jednak wymagać będzie zmiany organizacji pracy działu. Chciałbym, aby etatowi pracownicy Muzeum więcej czasu mogli poświęcić pracom koncepcyjnym – być może będzie to musiało wiązać się ze ściągnięciem z ich grafików części prowadzonych zajęć (musiałoby się to wiązać z rozszerzeniem współpracy z edukatorami zewnętrznymi). Wydaje się, że dobry kierunkiem jest zbudowanie struktury macierzowej działu, podzielonego na zespoły zajmujące się różnymi obszarami edukacji, którym przewodzą liderzy, cieszący się stosunkowo dużą autonomią. Na takiej zasadzie działa utworzone w 2020 roku Muzealne Centrum Edukacji Szkolnej, wyspecjalizowany we współpracy z nauczycielami i szkołami zespół, którego działania już teraz cieszą się uznaniem. Sukces ten wynika z faktu, że w dziale edukacji pracują osoby o bardzo wysokich kompetencjach, wiedzy i umiejętnościach, prowadzące działalność edukacyjną kierowaną do różnych grup odbiorców, w tym kursy z zakresu historii sztuki, cieszące się wielkim powodzeniem u odbiorców.

## Działalność naukowa

Działalność naukowa muzeów wynika bezpośrednio z *Ustawy o muzeach* i zajmuje drugie miejsce w katalogu celów przypisanych tym instytucjom (po gromadzeniu zabytków). Realizowane w Muzeum Narodowym w Warszawie projekty badawcze, wystawiennicze, publikacje oraz aktywność na sesjach i konferencjach naukowych, jednoznacznie wskazują, że jest to instytucja

o wybitnym potencjale ludzkim, w której zespole pracują specjaliści reprezentujący różne dziedziny nauki (część z nich związana jest z uczelniami wyższymi). W tym zakresie nie chodzi więc o zmianę, tylko dalszy rozwój tego obszaru działalności. Kluczem do tego rozwoju powinna być działalność Rady Naukowej MNW, w skład której wejdą przedstawiciele działów merytorycznych. Wspólnie z dyrekcją Muzeum będzie ona określać cele, jakie powinny być osiągnane w ramach działalności naukowej, wewnątrznie opiniować nowe projekty badawcze, ustalać warunki (m.in. czasowe) ich realizacji.

Jako zasadę, chciałbym wprowadzić obowiązek przygotowania tekstu naukowego w związku z każdą aktywnością wystawienniczą. Jest to oczywiste w przypadku dużych wystaw, powinno stać się również regułą w odniesieniu do wystaw małych, naukowych czy też pokazów pojedynczych dzieł. Tym sposobem aktywność wystawiennicza MNW zostałaby nierozzerwalnie związana z jednej strony z rozwojem naukowym zespołu Muzeum, z drugiej osiągnięto by efekt trwałego popularyzowania wiedzy. Należy rozważyć, czy powstające w tym trybie artykuły nie powinny być wydawane w periodyku (roczniku) MNW.

Osobnym zagadnieniem jest kwestia naukowego opracowania zbiorów oraz opublikowanie (w przewidywalnej przyszłości) kompletnego katalogu zbiorów MNW. Odrębnej analizy wymaga zarówno stan zaawansowania prac, jak również aktualność zakończonych opracowań, której konieczność weryfikacji wynika ze zmieniającego się stanu badań oraz ciągłego rozwoju wiedzy.

Podobnie jak w przypadku działalności naukowej, w obszarze działalności wydawniczej chodzi raczej o dalszy rozwój niż radykalne zmiany. Należy konsekwentnie rozwijać poszczególne linie wydawnicze, a więc: katalogi wystaw, przewodniki, katalogi zbiorów, albumy, publikacje dla dzieci, Rocznik MNW.

## Zarządzanie zbiorami

Jak wielokrotnie napisano już w niniejszym dokumencie, Muzeum Narodowe w Warszawie posiada cenne zbiory, w skład których wchodzi wiele unikatowych kolekcji o wybitnym znaczeniu. Długa historia tej kolekcji obfituje w dramatyczne wydarzenia, których kumulacją stała się II wojna światowa. Efektem tego czasu są różnego rodzaju problemy, z którymi boryka się Muzeum, na przykład wpisanie do ksiąg inwentarzowych obiektów/dzieł sztuki posiadających istotne wady prawne. Z tego powodu jednym z najpilniejszych procesów, które muszą zostać zainicjowane w opisywanym obszarze jest uporządkowanie ksiąg inwentarzowych, połączenie prowadzonych skontrum z programem badań proveniencji, co powinno skutkować stopniowym rozwiązywaniem problemów z dziełami sztuki o nieustalonej sytuacji prawnej (czy też wieloletnimi depozytami z nieprzedłużonymi umowami).

Konieczne jest – we współpracy z kustoszami – przeprowadzenie weryfikacji struktury działów zbiorów, pod kątem ich naukowego opracowywania. W kontekście planowej rozbudowy MNW na nowo przemyśleć należy również politykę zarządzania i bezpieczeństwa magazynów zbiorów.

Strategicznego podejścia wymaga również polityka zakupów – aby to było możliwe konieczna jest krytyczna analiza poszczególnych działów/kolekcji/zbiorów celem pozycjonowania ich na tle innych instytucji polskich/europejskich/światowych. Dopiero taka analiza pozwoli zdefiniować braki i wypracować politykę zakupu muzealiów.

Generalnie należy stwierdzić, że w Muzeum Narodowym w Warszawie (konieczne jest opracowanie strategii cząstkowych, komplementarnych ze wspomnianym wyżej głównym dokumentem, obejmujących różne obszary działania Muzeum, a w tym strategię rozwoju kolekcji).

Osobnym problemem pozostaje wzmocnienie Działu Inwentarzy, przede wszystkim w kontekście prowadzenia badań proveniencyjnych. Kolekcja MNW w wielu obszarach ma trudną historię, w związku z czym konieczne jest systematyczne prowadzenie badań nad historią kolekcji, powolne porządkowanie spraw zaniedbanych przez dziesięciolecia (w 2020 roku udało mi się m.in. doprowadzić do podpisania umowy depozytowej z Bazyliką Mariacką w Gdańsku).

Muzeum powinno być nie tylko instytucją kultury z określoną ofertą, ale również centrum wiedzy umożliwiającym i stymulującym rozwój nauki. Dlatego poza możliwością prowadzenia kwerend, konieczne jest umożliwienie szerokiego dostępu do biblioteki muzealnej oraz Archiwum MNW. Powinno maksymalnie ułatwiać dostęp do reprodukcji dzieł sztuki – zgodnie z duchem ustawy o ponownym wykorzystaniu informacji publicznej jestem zwolennikiem całkowicie wolnego dostępu

do reprodukcji oferowanych w możliwie gęstych plikach (plikach o dużej rozdzielczości). Docelowo powinna powstać infrastruktura informatyczna umożliwiająca pobieranie takich reprodukcji online bez pobierania żadnych opłat przez Muzeum (zbiory nie są własnością prywatną a koszty reprodukcji w całości pokrywane są ze środków publicznych). Należy opracować (zrewidować) strategię digitalizacji zbiorów, tak, aby proces ten stał się przewidywalny w kontekście zakończenia pierwszego etapu tego działania. Jak wspomniano już wcześniej, porządkowanie tego obszaru nastąpi w dużej mierze dzięki realizacji kolejnego projektu digitalizacyjnego.

## Zarządzanie instytucją

Zarządzanie publicznymi instytucjami kultury (w tym muzeami) wymaga szczególnej wrażliwości na specyfikę organizacji. Powodów tego przekonania jest kilka: wyjątkowa rola muzeów w kreowaniu tożsamości kulturowej i kompetencji kulturalnych odbiorców, unikatowe znaczenie w zakresie kreowania zasobu dziedzictwa kulturowego (tak materialnego jak i niematerialnego), specyficzny charakter pracy dużej części zespołu (działania o charakterze naukowym, nierzadko twórczym). Z tego powodu jestem zdecydowanym przeciwnikiem kopiowania, przenoszenia „jeden do jednego” rozwiązań zarządczych znanych z organizacji biznesowych (popularnie określanych mianem „korporacji”) – dlatego nie jestem np. zwolennikiem wdrażania w muzeach norm jakościowych ISO. Problem ten i związane z nim dylematy nie są niczym nowym – dobrą podstawą do dyskusji na ten temat może być krytyka koncepcji New Public Management czy analiza związków sektora publicznego z rynkowym oraz ciągłe poszukiwanie unikatowych rozwiązań dla publicznych instytucji kultury. Bez wątplenia bowiem występują w nich obszary, które warto organizować, zarządzać nimi, wykorzystując doświadczenia dużych organizacji – np. wprowadzenie systemów zarządzania obszarem finansów w organizacji, zmiany w zakresie zarządzania kapitałem ludzkim (podnoszenie kompetencji w ramach szkoleń, transparentne reguły rekrutacji nowych pracowników, opracowanie ścieżki kariery dla poszczególnych pionów i stanowisk), zarządzanie poprzez cele (MBO) czy też wprowadzanie metodologii zarządzania projektami w odniesieniu do przedsięwzięć wystawienniczych. Konieczne jest również porządkowanie wewnętrznych procesów w organizacji, jak również porządkowanie jej relacji z otoczeniem zewnętrznym przez wypracowywanie określonych standardów i procedur (docelowo stworzenie księgi procedur ułatwiających codzienne funkcjonowanie w Muzeum pracowników różnych obszarów).

Jestem przy tym zwolennikiem modelu zarządzania partycypacyjnego, to znaczy zakładającego znaczący udział interesariuszy wewnętrznych w kreowaniu rozwiązań wprowadzanych w różnych obszarach organizacji. Z tego powodu będę dążył do wykreowania reprezentatywnej grupy wspierającej działania zarządu Muzeum (regularne spotkania kolegium dyrektorskiego), a w zakresie działań z obszaru wystawienniczego, naukowego i edukacyjnego konieczne jest przywrócenie znaczenia Kolegium Kuratorskiego. Jestem zwolennikiem rozwiązania, w którym dyrektor bierze na siebie odpowiedzialność za sprawne i skuteczne zarządzanie Muzeum, wyrazistą linię jego działania, ale sukces jest dziełem zespołu. Jest to możliwe wyłącznie wówczas, kiedy linia rozwojowa Muzeum będzie efektem dyskusji, a nie partykularnie narzuconych jednoosobowych decyzji. Odrębnym zagadnieniem jest kwestia współpracy ze związkami zawodowymi, która powinna mieć charakter regularnych spotkań działających na terenie Muzeum komisji zakładowych z zarządem Muzeum.

## Majątek nieruchomy

Jak pisano wcześniej, szczególnej uwagi w tym zakresie wymaga cała infrastruktura MNW, zarówno Gmach Główny, jak również oddziały MNW. Należy wypracować realistyczny program przywracania im świetności wraz z adaptacją do wymogów, jakie stawia się nowoczesnym muzeom.

Obiektem o olbrzymim potencjale, dotychczas nieopisywanym, jest Nieborów z siostrzaną Arkadią. W odniesieniu do tego obiektu konieczne jest wypracowanie strategii rozwoju, pozwalającej na zachowanie częściowej autonomii; konieczne jest dalsze rozbudowywanie oferty kulturalnej z jednej strony, z drugiej namysł nad możliwością komercyjnego wykorzystania części kubatury.

## Inwestycje

Paradoksalnie, wśród wielu wielkich inwestycji muzealnych realizowanych w całej Polsce (w tym również w stolicy), Muzeum Narodowe w Warszawie pozostaje dotąd w cieniu. To jedno z najważniejszych polskich muzeów nie miało szczęścia do wielkich przedsięwzięć budowlanych. Tymczasem potrzeby w tym zakresie z roku na rok rosną. Konieczne jest wypracowanie zintegrowanego projektu rozbudowy i modernizacji Siedziby głównej MNW. Pierwszym etapem tego działania powinno być wzniesienie nowego budynku, który w głównej mierze będzie mieścić nowoczesne magazyny, a poza tym pracownie konserwatorskie, pomieszczenia ruchu muzealiów, pracownię fotograficzną, a także bibliotekę i czytelnię.

Powodzenie w realizacji tych zamierzeń będzie w pełni uzależnione od kondycji finansowej oraz decyzji organizatora – tak wielkich inwestycji żadne polskie muzeum nie jest w stanie realizować ze środków własnych. Przedstawiona poniżej tabela prezentuje harmonogram „idealny”, zakładający pełną sprawność i skuteczność w zarządzaniu procesami wewnętrznymi, jak również zapewnienie środków z budżety państwa na realizację inwestycji.

Działanie	rok realizacji	źródło finansowania
Opracowanie komplementarnej koncepcji modernizacji i rozbudowy MNW (konsultacje społeczne, praca wewnętrznych zespołów, eksperci zewnętrzni); opracowanie PFU dla nowego obiektu od strony Parku na Książęcym; rozpoczęcie procedur administracyjnych zmierzających do uzyskania pozwolenia na budowę. Rozpisanie międzynarodowego konkursu architektonicznego na nowy budynek.	2021	środki Organizatora
Opracowanie kompletnego projektu budowlanego; uzyskanie pozwolenia na budowę, rozpoczęcie inwestycji.	2022	finansowanie ze środków budżetu państwa
Realizacja inwestycji; przygotowania do przeprowadzki do nowego budynku. Wypracowanie koncepcji modernizacji historycznej siedziby MNW. Opracowanie PFU.	2023	finansowanie ze środków budżetu państwa
Realizacja inwestycji; przygotowania do przeprowadzki do nowego budynku. Ogłoszenie konkursu architektonicznego na modernizację historycznej siedziby MNW.	2024	finansowanie ze środków budżetu państwa
Realizacja inwestycji; przygotowania do przeprowadzki do nowego budynku.	2025	finansowanie ze środków budżetu państwa
Zakończenie inwestycji; rozpoczęcie przeprowadzki. Przygotowania do pierwszego etapu modernizacji siedziby MNW.	2026	finansowanie ze środków budżetu państwa

## Komunikacja zewnętrzna

Muzeum Narodowe w Warszawie od dłuższego czasu postrzegane było jako jedna z najlepiej prowadzących komunikację zewnętrzną publicznych instytucji kultury. Była to bez wątpienia zasługa dynamicznego zespołu, wyróżniającego się ponadprzeciętnymi kompetencjami i wiedzą. Dzięki

dotychczasowym działaniom stworzono klarowny koncept kreatywnej marki MNW, dzięki czemu Muzeum było bardzo dobrze pozycjonowane wśród odbiorców.

Realizacja opisywanych w niniejszym dokumencie działań (m.in. budowa nowej jakości relacji z odbiorcami muzeum) wymaga wypracowania nowej (czy też aktualizacji dotychczasowej) strategii marketingowej. Musi ona w jasny sposób komunikować przewagi konkurencyjne, jakie uda się wykreować w ramach nowego rodzaju aktywności Muzeum.

Z tego powodu za kluczowe uznano badania publiczności, ale trzeba zaznaczyć, że to tylko część diagnozy otoczenia, którą należy wykonać. Potrzebne jest sporządzenie rzetelnej mapy interesariuszy, identyfikacja wszystkich podmiotów wpływających na Muzeum, ale również pozostających pod jego wpływem, a następnie wypracowanie dla każdej ze zidentyfikowanych grup indywidualnych modeli komunikacji.

Traktowanie Muzeum jako dostawcy produktów, nawet jeśli ich stworzenie poprzedza identyfikacja potrzeb, aspiracji czy oczekiwań, to zbyt mało. Muzeum nie powinno być jedynie producentem oferty kulturalnej, usługodawcą (choć zawsze będzie istniała grupa odbiorców, dla których taka relacja będzie wystarczająca). Powinno się dążyć do zbudowania wokół Muzeum społeczności widzów, czy raczej „użytkowników” – w pełnym tego słowa znaczeniu. Graham Black pierwszą część książki *Transforming museums in the twenty-first century* zatytułował *From visitor to user* – to nie jest już kwestia wyboru, muzeum chcące pozostać w kręgu najnowocześniejszych instytucji tego typu musi coraz szerzej otwierać się na odbiorców.

Odrębną kwestią pozostaje informowanie otoczenia społecznego na temat własnej oferty. W przestrzeni panuje olbrzymi chaos, a wielka liczba komunikatów wizualnych jest przyczyną rosnącej liczby impaktów niezbędnych dla przekroczenia progu skuteczności. Z tego powodu konieczne jest przemyślenie strategii komunikacji zewnętrznej – wydaje się, że w tym zakresie niedostatecznie wykorzystywany jest sam gmach muzeum, przy czym od razu należy podkreślić, że nie można doprowadzić do zaśmiecenia przestrzeni publicznej.

Z badań jednoznacznie wynika, że rośnie znaczenie mediów społecznościowych, również w kontekście informacji kulturalnych. Głównymi mediami w tym zakresie pozostają Facebook, Instagram, You Tube, a w środowiskach profesjonalnych – Twitter (konieczne wyznaczenie rocznych wskaźników wzrostu obserwujących/śledzących).

## Gospodarka finansowa

Muzeum Narodowe w Warszawie, jako publiczna instytucja kultury, nie jest organizacją nastawioną na osiągnięcie zysku, a podstawą jej przychodów jest dotacja podmiotowa MKiDN. Nie zmienia to faktu, że dotowane ze środków publicznych muzea w całym praktycznie świecie nie są zwolnione z obowiązku poszukiwania dodatkowych środków we własnym zakresie. Są one konieczne do dalszego rozwoju instytucji, mogą być wsparciem w zakresie projektowania polityki finansowej w zakresie wynagrodzeń pracowników. Możliwości w zakresie pozyskiwania własnych dochodów (z działalności pozamuzealnej) muszą zostać poddane szczegółowej analizie, ale podstawową zasadą w tym zakresie musi być poszanowanie godności i prestiżu Muzeum Narodowego w Warszawie. Na dzień dzisiejszy należy rozważyć możliwość zwiększenia puli środków pozyskiwanych z:

- komercyjnego wynajmu powierzchni. Muzeum ma przygotowaną ofertę takiego wynajmu obejmującą hol główny i hol szatniowy, dziedziniec główny, Dziedziniec im. Stanisława Lorentza, Park na Książęcym, sale galeryjne oraz salę kinową. Wydaje się, że szczególnie możliwości daje najem przestrzeni na wolnym powietrzu, szczególnie w okresie letnim. Wymaga to jednak aktywnego poszukiwania klienta, co z kolei rodzi konieczność wykreowania stanowiska osoby odpowiedzialnej za najmy,
- pozyskiwanie środków sponsorskich jest skomplikowanym procesem budowania siatki wzajemnych korzyści pomiędzy donatorem a Muzeum, korzyści nie sprowadzających się jedynie do prostego przekazania środków w zamian za promocję. Konieczne jest ukazanie głębszych korzyści płynących z tej relacji, wynikających z wyjątkowej pozycji i prestiżu Muzeum Narodowego w Warszawie na mapie polskich instytucji kultury. Nie można również zapominać, że duże organizacje biznesowe coraz chętniej poza swoim rodzajem pasywnym wsparciem

instytucji (stała dotacja na rzecz jakiejś instytucji kultury), aktywnie wspierają wydarzenia, eventy gromadzące w krótkim czasie dużą grupę odbiorców i mające duże przebiecie medialne. Z tego powodu tak ważny jest precyzyjny wieloletni plan wystaw, umożliwiający poszukiwanie sponsorów ze stosunkowo dużym wyprzedzeniem czasowym (co jest z kolei istotne ze względu na cykl przyznawania środków sponsorskich w organizacjach biznesowych, wpisywanych z wyprzedzeniem w budżet roczny).

- ostatnią drogą, związaną z tym co napisano wyżej, jest kreowanie własnych wydarzeń kulturalnych. Wpisuje się to w nowoczesne myślenie o muzeach, które przestały być jedynie miejscem, w którym podziwia się dzieła sztuki (ten obszar działalności jest najważniejszy i nie podlega to negocjacji), a stały się centrami kultury, oferującymi również innego rodzaju ofertę kulturalną (koncerty, spektakle, projekcje filmowe itp.). Z tego powodu warto rozważyć współpracę z innymi instytucjami kultury celem wprowadzenia do rocznego kalendarza nowego rodzaju wydarzeń kulturalnych – nie można zapominać, że w automatyczny sposób stają się one medium promującym podstawową działalność Muzeum, a więc wystawy i ekspozycje. W celu osiągnięcia regularności organizowanych wydarzeń, budowania stałego i różnorodnego programu planuję powołanie odrębnego Działu wydarzeń kulturalnych. Jego zadaniem będzie zaproszenie do Muzeum naukowców, intelektualistów, artystów, literatów, kreowanie atmosfery sprzyjającej prowadzeniu dyskursu zarówno na temat sztuki najnowszej, jak również dziedzictwa kulturowego.

## Współpraca krajowa i zagraniczna

Współpraca pomiędzy muzeami jest naturalną drogą do szybkiego i stosunkowo łatwego zwiększania potencjału instytucjonalnego. Pod każdym względem jest rozwiązaniem ułatwiającym na przykład organizację wielkich wystaw monograficznych, łatwiej przy wspólnym przedsięwzięciu uregulować kwestie wypożyczeń, łatwiej wspólnie poszukiwać funduszy na takie przedsięwzięcie. Doskonałym przykładem tego typu ekspozycji jest monograficzna wystawa poświęcona Józefowi Chełmońskiemu, którą mogłyby zrealizować wspólnie Muzeum Narodowe w Warszawie, Muzeum Narodowe w Krakowie oraz Muzeum Narodowe w Poznaniu.

Bardzo ważne jest utrzymanie pozycji MNW jako lidera współpracy międzynarodowej. Muzeum posiada, dzięki osobistemu zaangażowaniu kustoszy, doskonałe kontakty m.in. w muzeach francuskich czy niemieckich. Należy również rozważyć rozwijanie współpracy międzymuzealnej z krajami Europy Wschodniej, np. Litwą czy Łotwą.

\*\*\*

Muzeum Narodowe w Warszawie jest instytucją o wielkiej tradycji i bezcennych zbiorach. Właśnie ze względu na przeszłość i specyfikę tego miejsca, wprowadzane zmiany muszą być działaniem planowym i przemyślanym. Przede wszystkim muszą być rozumiane przez zespół, w przeciwnym razie staną się jedynie chwilowym dyskomfortem, a nie trwałym efektem prowadzącym do budowania nowoczesnie zarządzanej instytucji.

16 Listopad 2020  
Warszawa  
(data i miejsce, podpis kandydata)