

MuFo 2025-2029: Perspektywa strategiczna

Dokument, który oddajemy w Państwa ręce, to skrót Strategii Muzeum Fotografii w Krakowie (MuFo) na lata 2025-2029. Stanowi on rozwinięcie kluczowych tez, założeń i decyzji zawartych w dokumencie strategicznym, będącym owocem wspólnej, ogromnej pracy zespołu Muzeum, licznych analiz i konsultacji. Opracowanie, skierowane do szerokiego grona interesariuszy, ma na celu nie tylko zaprezentowanie ambitnych planów rozwojowych MuFo, ale także podkreślenie roli i ambicji naszego muzeum jako instytucji odpowiedzialnej, otwartej na dialog i aktywnie kształtującej debatę o kulturze wizualnej. Staraliśmy się, aby było dowodem strategicznego myślenia Muzeum i jego zobowiązania do realizacji misji publicznej na najwyższym poziomie.

Fundamenty rozwoju: tożsamość, misja, wizja i wartości

MuFo wchodzi w nową perspektywę strategiczną z solidnym dorobkiem. Ostatnie lata przyniosły otwarcie nowoczesnej siedziby przy ul. Rakowickiej, modernizację historycznego budynku przy ul. Józefitów, rozbudowę zespołu i wdrożenie najwyższych standardów opieki nad unikalną kolekcją. Te osiągnięcia pozwalają Muzeum stawiać sobie nowe, ambitne cele.

MuFo definiuje się jako miejsce spotkań z fotografią i kulturą wizualną, które gromadzi, chroni, bada i udostępnia dziedzictwo fotograficzne. Kluczowym elementem tożsamości i unikalną propozycją wartości, którą Muzeum chce oddać odbiorcom, jest uważność.

W świecie nadmiaru bodźców wizualnych, MuFo zaprasza do świadomego odkrywania, głębokiej refleksji i dialogu. Uważność przenika wszystkie działania Muzeum: od troski o zbiory, przez badania, po budowanie relacji z odbiorcami. Wyraża się ona w trzech kluczowych, wzajemnie powiązanych komunikatach:

- **„JESTEŚMY UWAŻNI!”** - podkreśla wewnętrzne zaangażowanie i metodykę pracy Muzeum. Manifestuje się on poprzez głęboką pasję do medium fotografii, skrupulatny szacunek dla każdego detalu w procesie badawczym i konserwatorskim oraz świadome tworzenie przestrzeni sprzyjającej otwartemu, merytorycznemu dialogowi na temat fotografii. Oznacza to nie tylko dbałość o powierzone dziedzictwo, ale również analityczne podejście do jego interpretacji i prezentacji.
- **„JESTEŚMY UWAŻNI NA WAS!”** - kieruje uwagę na odbiorców i ich rolę w życiu Muzeum. Wyraża się poprzez aktywne wsłuchiwanie się w potrzeby i oczekiwania publiczności, koncentrację na ich indywidualnych doświadczeniach i perspektywach oraz dążenie do budowania trwałej, zaangażowanej wspólnoty wokół fotografii. Jest to zobowiązanie do tworzenia oferty dostępnej, zrozumiałej i rezonującej z różnorodną wrażliwością, a także do postrzegania odbiorców jako partnerów w procesie odkrywania znaczeń.

- **„BĄDŹMY UWAŻNI NA ŚWIAT!”** - stanowi zaproszenie do wspólnej, krytycznej eksploracji otaczającej nas rzeczywistości za pośrednictwem fotografii. Zachęca do wspólnego odkrywania, w jaki sposób obrazy fotograficzne dokumentują, interpretują, a czasem i kształtują świat. Promuje głębsze zrozumienie dla złożoności i różnorodności narracji wizualnych, zachęcając do refleksji nad rolą obrazu w społeczeństwie i kulturze oraz doceniając wielość perspektyw interpretacyjnych.

Misja MuFo:

Razem z naszymi odbiorcami uważnie poznajemy i badamy fotografię. Łączymy troskę o dziedzictwo z muzealną odpowiedzialnością oraz radością wspólnego odkrywania świata.

Wizja strategiczna:

Muzeum Fotografii w Krakowie w 2029 roku będzie:

- ważnym centrum refleksji nad fotografią,
- dynamiczną przestrzenią dialogu na jej temat,
- miejscem inspirującym i angażującym odbiorców,
- instytucją współpracującą ze środowiskiem lokalnym i międzynarodowym, profesjonalistami i entuzjastami,
- modelowym miejscem ochrony dziedzictwa, badania i nauki oraz debaty o medium fotografii.

Nasze wartości

Chcemy, aby codzienna praca MuFo opierała się na następujących wartościach:

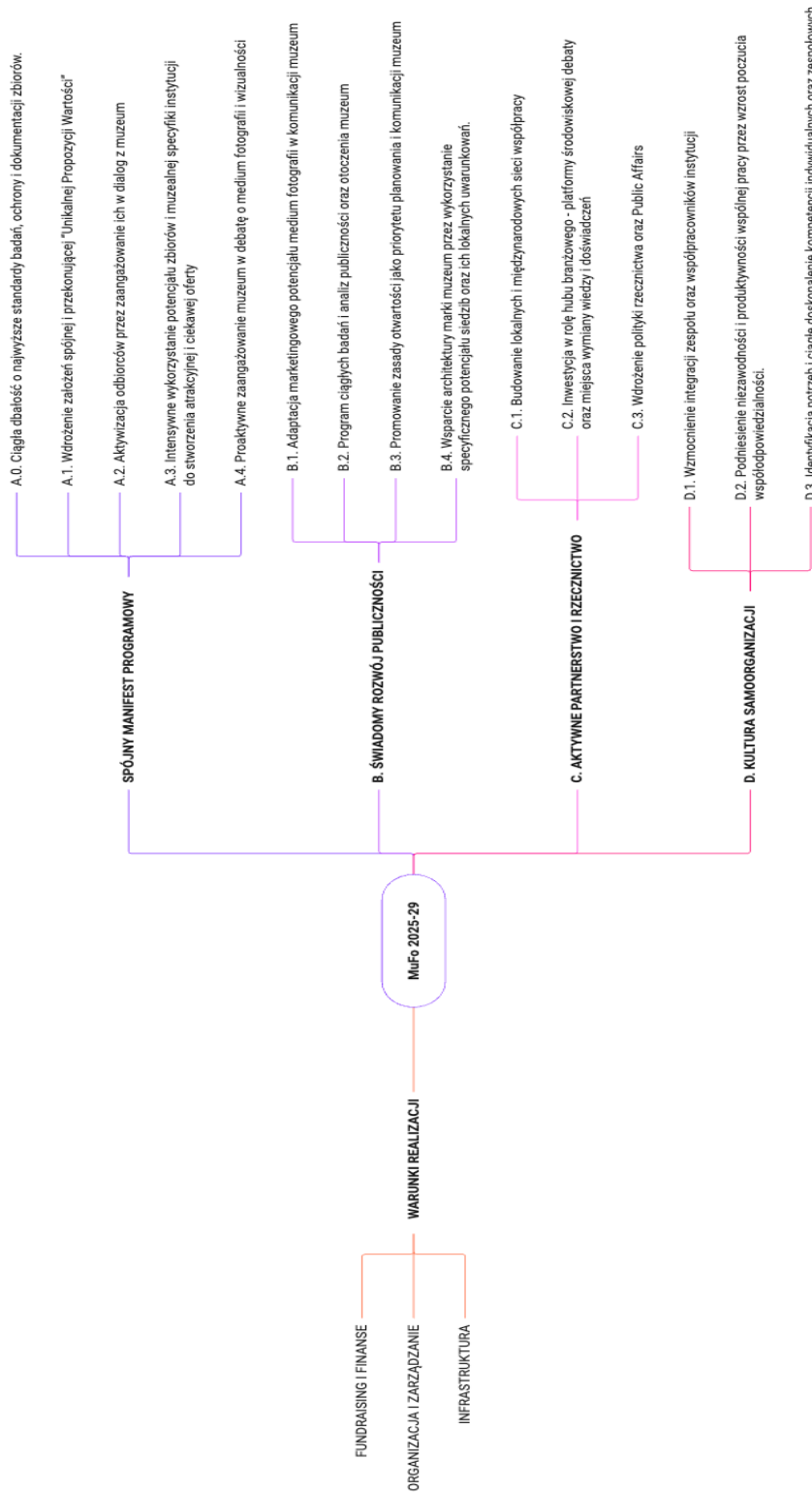
- **Otwartość i Dostępność:** Reagowanie na potrzeby społeczne, usuwanie barier, inkluzywność.
- **Kompetencje i Jakość:** Inwestowanie w rozwój zespołu, utrzymanie wysokich standardów we wszystkich działaniach.
- **Współpraca:** Budowanie relacji wewnętrznych i zewnętrznych opartych na zaufaniu i wymianie wiedzy.
- **Odpowiedzialność i Niezawodność:** Przejrzystość zasad, dbałość o obieg informacji, odpowiedzialność za powierzone zadania i dziedzictwo.
- **Uważność na Środowisko Pracy:** Tworzenie przyjaznego, wspierającego środowiska pracy.
- **Odpowiedzialność za Zrównoważony Rozwój:** Uwzględnianie aspektów środowiskowych, społecznych i ładu korporacyjnego (ESG) w działalności Muzeum.

Kluczowe założenia rozwojowe

Oprócz jasno zdefiniowanej tożsamości, strategia MuFo opiera się na kilku dodatkowych założeniach, które będą kształtować nasze działania w nadchodzących latach:

- **Polityka partnerstw:** Muzeum będzie koncentrować się na budowaniu **jakościowych partnerstw** opartych na **konkretnych projektach**, zamiast ogólnych deklaracji. Priorytetem będzie współpraca z podmiotami posiadającymi komplementarne kompetencje, szczególnie w obszarze **badania, wymiany wiedzy i konserwacji**, co pozwoli na realizację projektów o wysokiej wartości merytorycznej i wzmocni pozycję MuFo jako **aktywnego węzła** w krajowej i międzynarodowej sieci instytucji zajmujących się fotografią.
- **Dywersyfikacja i rozwój finansowania:** dla zwiększenia stabilności finansowej i możliwości realizacji ambitnych projektów, Muzeum będzie aktywnie dążyć do **dywersyfikacji źródeł finansowania**. Obejmie to zintensyfikowane działania w zakresie pozyskiwania **grantów, sponsoringu** oraz rozwijania **współpracy z sektorem prywatnym**, co pozwoli zabezpieczyć długoterminowy rozwój instytucji.
- **Promocja digitalizacji i integracja nowych technologii:** Muzeum będzie kontynuować i **intensyfikować proces digitalizacji** swoich zbiorów oraz **integrować nowoczesne technologie** w różnych obszarach działalności. Celem jest nie tylko zwiększenie **dostępności dziedzictwa** dla szerokiej publiczności online, ale także wykorzystanie potencjału narzędzi cyfrowych (w tym AI) do **usprawnienia badań, zarządzania kolekcją, działań edukacyjnych i operacyjnych**, otwierając nowe kanały interakcji i upowszechniania wiedzy.

Perspektywa strategiczna: cele strategiczne i operacyjne



Strategia MuFo na lata 2025-2029 wyznacza cztery powiązane cele strategiczne, które nawigują rozwojem instytucji. Każdy cel strategiczny jest realizowany poprzez konkretne cele operacyjne.

CEL STRATEGICZNY A: SPÓJNOŚĆ PROGRAMOWO-WIZERUNKOWA

Stworzenie zintegrowanego i konsekwentnego podejścia do działań programowych i komunikacyjnych, które wyraźnie podkreśli unikalne wartości MuFo, w szczególności „uważność”, oraz wzmocni jego rozpoznawalność i zdolność do angażowania publiczności. Działania związane ze zbiorami i badaniami stanowią rdzeń merytoryczny i dowód realizacji misji Muzeum.

Cele Operacyjne:

- **A.0. Ciągła dbałość o najwyższe standardy badań, ochrony i dokumentacji zbiorów.**
 - **zamiar:** zapewnienie najwyższej jakości opieki nad dziedzictwem fotograficznym powierzonym Muzeum, co jest podstawowym obowiązkiem statutowym i warunkiem zachowania zbiorów dla przyszłych pokoleń.
 - **wkład w cel strategiczny:** stanowi fundament wiarygodności Muzeum i merytoryczną bazę dla spójnego programu oraz komunikacji, potwierdzając odpowiedzialność instytucji.
 - **przykład wdrożenia:** opracowanie i wdrożenie szczegółowej polityki naukowo-badawczej Muzeum, określającej priorytety i metodykę badań nad kolekcją.
- **A.1. Wdrożenie założeń spójnej i przekonującej “Unikalnej Propozycji Wartości”.**
 - **zamiar:** jasne zdefiniowanie i komunikowanie tego, co wyróżnia MuFo na tle innych instytucji, aby skutecznie przyciągać odbiorców i budować silną markę.
 - **wkład w cel strategiczny:** zapewnia spójność przekazu we wszystkich działaniach Muzeum, od wystaw po marketing, integrując ofertę wokół centralnej idei „uważności”.
 - **przykład wdrożenia:** uwzględnienie założeń Unikalnej Propozycji Wartości we wszystkich materiałach komunikacyjnych i marketingowych oraz w kryteriach oceny nowych projektów programowych.
- **A.2. Aktywizacja odbiorców przez zaangażowanie ich w dialog z muzeum.**
 - **zamiar:** budowanie trwałych relacji z publicznością poprzez tworzenie przestrzeni do wymiany myśli, opinii i wspólnego odkrywania fotografii, zamiast biernej konsumpcji.
 - **wkład w cel strategiczny:** wzmacnia wizerunek Muzeum jako instytucji otwartej,

responsywnej i budującej społeczność, co przekłada się na większe zaangażowanie i lojalność odbiorców.

- **przykład wdrożenia:** rozwój formatów wydarzeń angażujących publiczność, np. społecznościowe projekty wystawiennicze online, gdzie odbiorcy współtworzą narrację wokół wybranych fotografii ze zbiorów.

- **A.3. Intensywne wykorzystanie potencjału zbiorów i muzealnej specyfiki instytucji do stworzenia atrakcyjnej i ciekawej oferty.**

- **zamiar:** pełne wykorzystanie unikalnych zasobów Muzeum (kolekcji, wiedzy eksperckiej, infrastruktury) do tworzenia programów, które są nie tylko wartościowe merytorycznie, ale także angażujące i odpowiadające na zainteresowania współczesnych odbiorców.
- **wkład w cel strategiczny:** przekłada bogactwo zbiorów i kompetencje zespołu na konkretne, spójne z UVP i atrakcyjne dla publiczności działania (wystawy, publikacje, warsztaty), budując wizerunek dynamicznej instytucji.
- **przykład wdrożenia:** rozbudowa interaktywnego katalogu zbiorów online z funkcjami umożliwiającymi użytkownikom tworzenie własnych kolekcji tematycznych i dzielenie się nimi.

- **A.4. Proaktywne zaangażowanie muzeum w debatę o medium fotografii i wizualności.**

- **zamiar:** kształtowanie dyskursu publicznego na temat roli i znaczenia fotografii oraz szerzej – kultury wizualnej – w oparciu o własne badania, zbiory i kompetencje eksperckie.
- **wkład w cel strategiczny:** buduje pozycję MuFo jako lidera opinii i ważnego ośrodka refleksji nad wizualnością, wzmacniając jego markę i spójność programową jako instytucji nie tylko przechowującej dziedzictwo, ale i aktywnie je interpretującej.
- **przykład wdrożenia:** organizacja cyklicznego wydarzenia naukowego, poświęconego aktualnym zagadnieniom związanym z fotografią cyfrową i jej wpływem społecznym, połączonej z publikacją tematyczną.

CEL STRATEGICZNY B: ŚWIADOMY ROZWÓJ PUBLICZNOŚCI

Głębokie zrozumienie potrzeb i oczekiwań obecnych oraz potencjalnych odbiorców, a następnie wykorzystanie tej wiedzy do tworzenia dostępnych, atrakcyjnych i angażujących programów, budowania trwałych relacji oraz wzmacniania marki Muzeum, szczególnie przez wykorzystanie specyfiki obu siedzib.

Cele Operacyjne:

- **B.1. Adaptacja marketingowego potencjału medium fotografii w komunikacji muzeum.**
 - **zamiar:** wykorzystanie wizualnej siły i uniwersalności fotografii do tworzenia bardziej angażującej, skutecznej i wyróżniającej się komunikacji marketingowej.
 - **wkład w cel strategiczny:** zwiększa atrakcyjność i zasięg działań promocyjnych, lepiej docierając do różnorodnych grup odbiorców i budując świadomość marki MuFo.
 - **przykład wdrożenia:** opracowanie i wdrożenie spójnej strategii komunikacji wizualnej Muzeum, wykorzystującej wysokiej jakości materiały fotograficzne (w tym ze zbiorów) we wszystkich kanałach (strona WWW, social media, materiały drukowane).
- **B.2. Program ciągłych badań i analiz publiczności oraz otoczenia muzeum.**
 - **zamiar:** systematyczne gromadzenie i analizowanie danych na temat odbiorców (kim są, czego oczekują, jak korzystają z oferty) oraz otoczenia (trendy kulturowe, działania konkurencji, potencjał lokalny), aby podejmować świadome decyzje programowe i marketingowe.
 - **wkład w cel strategiczny:** umożliwia dostosowanie oferty i komunikacji do realnych potrzeb publiczności, zwiększając efektywność działań i satysfakcję odbiorców.
 - **przykład wdrożenia:** regularne przeprowadzanie badań ankietowych wśród odwiedzających obie siedziby Muzeum oraz analiza danych z systemu sprzedaży biletów w celu identyfikacji wzorców zachowań i preferencji.
- **B.3. Promowanie zasady otwartości jako priorytetu planowania i komunikacji muzeum.**
 - **zamiar:** aktywne dążenie do usuwania barier (fizycznych, sensorycznych, intelektualnych, finansowych, społecznych) w dostępie do oferty Muzeum dla wszystkich grup odbiorców, w tym osób ze szczególnymi potrzebami.
 - **wkład w cel strategiczny:** buduje wizerunek MuFo jako instytucji inkluzywnej,

przyjaznej i odpowiadającej na potrzeby różnorodnej publiczności, co poszerza grono odbiorców i wzmacnia społeczną rolę Muzeum.

- **przykład wdrożenia:** stworzenie i coroczna aktualizacja polityki dostępności Muzeum, obejmującej m.in. audiodeskrypcję wybranych wystaw czy warsztaty sensoryczne.

- **B.4. Wsparcie architektury marki muzeum przez wykorzystanie specyficznego potencjału siedzib oraz ich lokalnych uwarunkowań.**

- **zamiar:** świadome wykorzystanie unikalnych cech obu budynków Muzeum (historii, architektury, lokalizacji, funkcji) do budowania narracji o marce i tworzenia oferty dopasowanej do kontekstu każdej z siedzib (MuFo Rakowicka jako centrum spotkań, MuFo Józefitów jako miejsce odkrywania „kulis” muzeum).
- **wkład w cel strategiczny:** wzmacnia wizerunek Muzeum poprzez podkreślenie jego wyjątkowości i różnorodności, zwiększa atrakcyjność obu lokalizacji oraz umożliwia budowanie silniejszych relacji ze społecznościami lokalnymi w otoczeniu każdej z siedzib.
- **przykład wdrożenia:** organizacja cyklu wydarzeń w MuFo Józefitów, prezentujących kulisy pracy konserwatorów i specyfikę opieki nad zbiorami fotograficznymi.

CEL STRATEGICZNY C: AKTYWNE PARTNERSTWO I RZECZNICTWO

Budowanie silnych, opartych na wspólnych projektach partnerstw lokalnych i międzynarodowych, wzmacnianie roli MuFo jako centrum wymiany wiedzy (hubu branżowego) oraz aktywne działanie na rzecz interesów środowiska fotograficznego i instytucji kultury (rzecznictwo).

Cele Operacyjne:

- **C.1. Budowanie lokalnych i międzynarodowych sieci współpracy.**
 - **zamiar:** rozwijanie strategicznych relacji z innymi instytucjami kultury, uczelniami, organizacjami pozarządowymi, artystami i badaczami w celu wymiany wiedzy, realizacji wspólnych projektów i zwiększenia zasięgu oddziaływania Muzeum.
 - **wkład w cel strategiczny:** wzmacnia pozycję MuFo na mapie kulturalnej, umożliwia realizację ambitniejszych projektów, podnosi kompetencje zespołu i otwiera nowe możliwości rozwoju.
 - **przykład wdrożenia:** nawiązanie strategicznego partnerstwa z zagranicznym muzeum fotografii w celu realizacji wspólnego projektu badawczego i wymiany wystaw.
- **C.2. Inwestycja w rolę hubu branżowego - platformy środowiskowej debaty oraz miejsca wymiany wiedzy i doświadczeń.**
 - **zamiar:** stworzenie w MuFo przestrzeni (fizycznej i wirtualnej) dla profesjonalistów i pasjonatów fotografii do spotkań, dyskusji, wymiany dobrych praktyk i networkingu.
 - **wkład w cel strategiczny:** umacnia pozycję MuFo jako lidera i integratora środowiska fotograficznego w Polsce, przyciąga ekspertów i talenty, stymuluje rozwój dziedziny.
 - **przykład wdrożenia:** uruchomienie czasopisma naukowego MuFo (online i/lub drukowanego) poświęconego badaniom nad fotografią i kulturą wizualną, otwartego na publikacje badaczy z różnych ośrodków.
- **C.3. Wdrożenie polityki rzecznictwa oraz Public Affairs.**
 - **zamiar:** aktywne reprezentowanie interesów Muzeum oraz szerzej – sektora kultury i dziedzictwa fotograficznego – wobec decydentów politycznych, administracji publicznej i opinii publicznej.
 - **wkład w cel strategiczny:** zwiększa widoczność i wpływ Muzeum w sferze publicznej, pomaga w pozyskiwaniu wsparcia dla ważnych inicjatyw i przyczynia się do kształtowania korzystnej polityki kulturalnej.

- **przykład wdrożenia:** aktywny udział przedstawicieli Muzeum w konsultacjach społecznych dotyczących legislacji wpływającej na sektor kultury oraz przygotowywanie stanowisk i rekomendacji w kluczowych sprawach.

CEL STRATEGICZNY D: KULTURA SAMOORGANIZACJI

Budowanie wewnętrznej kultury organizacyjnej opartej na integracji zespołu, poczuciu współodpowiedzialności za cele instytucji, efektywnej komunikacji, współpracy oraz ciągłym doskonaleniu kompetencji indywidualnych i zespołowych.

Cele Operacyjne:

- **D.1. Wzmocnienie integracji zespołu oraz współpracowników instytucji.**
 - **zamiar:** budowanie silnych relacji, zaufania i dobrej atmosfery pracy w zespole oraz włączanie w społeczność Muzeum stażystów, wolontariuszy i współpracowników.
 - **wkład w cel strategiczny:** poprawia przepływ informacji, efektywność współpracy, atmosferę pracy i zaangażowanie, co jest kluczowe dla realizacji ambitnych celów strategicznych.
 - **przykład wdrożenia:** opracowanie i wdrożenie kompleksowej strategii HR, obejmującej m.in. system onboardingu dla nowych pracowników, programy mentoringowe oraz regularne warsztaty teamingowe dla całego zespołu.
- **D.2. Podniesienie niezawodności i produktywności wspólnej pracy przez wzrost poczucia współodpowiedzialności.**
 - **zamiar:** kreowanie środowiska, w którym pracownicy czują się odpowiedzialni za swoje zadania i wspólne cele, co prowadzi do wyższej jakości pracy, lepszej komunikacji i efektywniejszego zarządzania.
 - **wkład w cel strategiczny:** zwiększa zaangażowanie, poprawia jakość realizowanych projektów, usprawnia procesy wewnętrzne i wzmacnia kulturę zorientowaną na wyniki.
 - **przykład wdrożenia:** wdrożenie standardów zarządzania projektowego dla kluczowych inicjatyw Muzeum, połączone ze szkoleniem zespołu w zakresie tej metodologii.
- **D.3. Identyfikacja potrzeb i ciągłe doskonalenie kompetencji indywidualnych oraz zespołowych.**
 - **zamiar:** zapewnienie pracownikom możliwości rozwoju zawodowego i osobistego poprzez diagnozowanie luk kompetencyjnych i oferowanie adekwatnych szkoleń,

warsztatów oraz ścieżek rozwoju.

- **wkład w cel strategiczny:** podnosi poziom profesjonalizmu zespołu, zwiększa efektywność pracy, motywację i satysfakcję pracowników, co przekłada się na jakość oferty Muzeum.
- **przykład wdrożenia:** opracowanie matrycy kompetencji dla kluczowych stanowisk w Muzeum i na jej podstawie stworzenie indywidualnych planów rozwoju dla pracowników, uwzględnianych w rocznych ocenach okresowych.

Kluczowe kierunki zmian i warunki realizacji

Realizacja strategii opierać się będzie na kilku kluczowych kierunkach: konsekwentnym budowaniu marki w oparciu o UVP „uważności”, rozwijaniu wysokiej jakości partnerstw projektowych, podtrzymaniu priorytetu dla ochrony i badań zbiorów, wykorzystaniu potencjału obu siedzib oraz dbałości o integrację i rozwój zespołu.

Sukces strategii warunkowany jest również rozwojem w obszarach **fundraisingu i finansów** (opracowanie strategii fundraisingowej, dywersyfikacja przychodów), **organizacji i zarządzania** (standaryzacja ewaluacji, zarządzanie wiedzą) oraz **infrastruktury** (uzupełnianie sprzętu, likwidowanie barier dostępności).

Dokument, który Państwo czytacie, stanowi zaproszenie do głębszego zapoznania się z planami Muzeum i do aktywnego uczestnictwa w ich realizacji. Zachęcamy wszystkich interesariuszy – pracowników, partnerów, odbiorców, przyjaciół MuFo – do współtworzenia przyszłości tej wyjątkowej instytucji.

Zapraszamy do MuFo – miejsca, gdzie fotografia zasługuje na uważne spojrzenie.

Zespół Muzeum Fotografii w Krakowie