

Agnieszka Lajus
(imię i nazwisko kandydata na dyrektora)

PROGRAM DZIAŁANIA
Muzeum Narodowego w Warszawie
NA LATA 2025-2029

Akceptacja Ministra Kultury i Dziedzictwa Narodowego

.....

.....

Data i miejsce

Program działania przedstawiony przez kandydata na dyrektora instytucji kultury stanowi autorską koncepcję zarządzania nią w okresie kadencji. W związku z tym program nie obejmuje wszystkich aspektów działania instytucji, ale wskazuje na takie cele, które w ciągu kadencji chce zrealizować dyrektor. Mogą mieć one różny charakter, tak jak różne są autorskie wizje kandydatów: od kandydata zależy, czy w okresie kadencji powinien skupić się na rozbudowie obiektu, realizacji wystaw, czy może na tworzeniu wokół instytucji społeczności.

CZĘŚĆ OGÓLNA

1. Analiza SWOT (nieobowiązkowa)

Kandydat na dyrektora przedstawia w tym miejscu czynniki wewnętrzne: mocne (S) i słabe (W) strony działania instytucji oraz czynniki zewnętrzne: identyfikowane szanse (O) i zagrożenia (T).

Przedstawiona strategia rozwoju MNW jest efektem dogłębnej krytycznej analizy sytuacji instytucji: jej podstaw prawnych (Ustawa z dnia 21 listopada 1996 r. o muzeach, Dz. U. z 2022 r. poz. 385; Ustawa z dnia 25 października 1991 r. o organizowaniu i prowadzeniu działalności kulturalnej, Dz. U. z 2024 r. poz. 87; Ustawa z dnia 23 lipca 2003 r. o ochronie zabytków i opiece nad zabytkami, Dz. U. z 2022 r. poz. 840 z późn. zm.; Zarządzenie Ministra Kultury i Dziedzictwa Narodowego z dnia 14 czerwca 2018 r. w sprawie nadania statutu Muzeum Narodowemu w Warszawie, Dz. Urz. MKiDN z 2018 r. poz. 38 z późn. zm.; Rozporządzenie Ministra Kultury z dnia 30 sierpnia 2004 r. w sprawie zakresu, form i sposobu ewidencjonowania zabytków w muzeach, Dz. U. Nr 202, poz. 2073; Ustawa z dnia 26 czerwca 1974 r. Kodeks pracy, Dz. U. z 2023 r., poz. 1465) i finansowych (Ustawa z dnia 27 sierpnia 2009 r. o finansach publicznych (t.j. Dz. U. z 2023 r. poz. 1270 z późn. zm), struktury i kultury organizacyjnej, bieżących działań, procesów, wyzwań i zagrożeń.

W ocenie stanu organizacji punktem wyjścia była diagnoza – audyt przeprowadzony po objęciu przez mnie funkcji p.o. Dyrektora MNW przez renomowaną kancelarię prawną Rymarz, Zdort, Maruta (m.in. w zakresie ładu korporacyjnego, form kontroli, polityki zatrudnienia, zarządzania oraz planowania budżetu; ewidencji składników majątku (aktywów) MNW oraz odpowiedniej dokumentacji potwierdzającej tytuły prawne Muzeum, zarządu nieruchomościami) i firmę Audytel (w zakresie bezpieczeństwa systemów i infrastruktury IT) oraz Raport Naczelnej Izby Kontroli (2024), definiujący kluczowe dysfunkcje i zagrożenia. Sukcesywnie wdrażane są rekomendacje audytorów. Zlecono również nowoczesną inwentaryzację całego Gmachu Głównego MNW. Jej wyniki pozwolą ocenić stan techniczny i funkcjonalność budynku pod kątem przyszłego planu użytkowania. Równie istotne są wnioski wypływające z cyklicznych spotkań z załogą MNW (regularnych i nieregularnych), jak: zebrania pionów, kadry kierowniczej, Kolegium Kuratorów, Kolegium Konserwatorów, Komisji Darów i Zakupów, zespołów projektowych, zespołu ds. systemu bazodanowego MUZA. Priorytety niniejszego programu wynikają wprost z Ustawy o muzeach i definicji Muzeum ICOM, stawiając w centrum wszystkich działań zbiory (gromadzenie, konserwacja, naukowe opracowanie i udostępnianie). Program wystaw i powiązanych z nimi badań na lata

2025-2028, wypracowany został we współpracy z pionem naukowym MNW i zaopiniowany przez Kolegium Kuratorów, zgodnie z obowiązującym statutem.

Mocne strony/szanse:

ZBIORY

Muzeum Narodowe w Warszawie to jedna z największych i najstarszych instytucji w Polsce. Gromadzi bogate, różnorodne i unikatowe zbiory (ponad 860 tys. obiektów), reprezentujące dziedzictwo kulturowe Polski i świata. Nieustannie rozwija swoje zasoby, zgodnie ze strategią rozwoju kolekcji, wypracowaną przez powołany do tego zespół pod przewodnictwem prof. Jacka Lohmana, członka Rady Muzeum przy Muzeum Narodowym w Warszawie (w latach 2020-2024) oraz przez Kolegium Kuratorów (2024). Obejmuje ona malarstwo (także na podłożu ściennym), rzeźbę, rysunki, ryciny, szeroki wybór rzemiosła artystycznego (meble, instrumenty muzyczne, ceramika, szkło, metal, tkaniny, ubiory, akcesoria), monety i medale, zabytki archeologiczne, mumie, inkunabuły, rękopisy, fotografie, instalacje, nowe media. Dynamiczna historia instytucji odzwierciedla losy państwa i zmiany ustrojowe oraz polityki rozwoju zbiorów, rozwijające się standardy muzealnictwa w zakresie ochrony, konserwacji, wystawiennictwa, badań, edukacji, upowszechniania i udostępniania obiektów. Są one powiązane z przeobrażeniami sfery publicznej, nowymi wyzwaniem i oczekiwaniami społecznymi, nierzadko także uwarunkowaniami politycznymi. Po odzyskaniu niepodległości zasoby muzealiów wzbogaciły się o hojne dary (m.in.: Bronisława Krystalla, Ignacego Paderewskiego, hrabiego Feliksa Sobańskiego), świadcząc o oddolnym zaangażowaniu społeczeństwa w kształtowanie tej publicznej instytucji, która uzyskała nazwę i rangę Muzeum Narodowego (1918). W 1921 r. zatwierdzono statut Muzeum, który wyznaczył za jego główne zadanie „planowe gromadzenie zbiorów w zakresie kultury i sztuki polskiej, a w miarę możliwości i wszechświatowej”. Priorytet ten ukierunkował politykę zakupów, ale korespondował też z charakterem ówczesnej kolekcji, powiązanej od 1862 r. ze szkolnictwem artystycznym Warszawy: Szkołą Sztuk Pięknych (SSP), a po jej likwidacji w 1866 – z Klasą Rysunkową. Z drugiej strony, zgodnie z kanonami ówczesnej historii sztuki, nabywano dzieła mistrzów dawnych, głównie artystów włoskich i niderlandzkich. Pierwszy muzealny zakup – na aukcji Petera Weyera w Kolonii (1862) – obejmował m.in. prace Jeana Bellegambe’a, Pinturicchia, Jordaensa. W latach międzywojennych trafiły do MNW tak znaczące nabytki jak m.in.: *Stańczyk* i *Autoportret* Jana Matejki, *Babie lato* Józefa Chełmońskiego, *Hamlet polski* Jacka Malczewskiego, *Żydówka z pomarańczami* Aleksandra Gierymskiego; depozyty Państwowych Zbiorów Sztuki oraz Towarzystwa Zachęty Sztuk Pięknych. Po wojnie, która przyniosła dotkliwe straty, dekretem z 7 maja 1945 r. MNW stanowiące zostało centralną instytucją w Polsce. Napływały tu transporty rewindykacyjne, zbiory innych instytucji muzealnych, mienie podworskie, zarekwirowane przez państwo w trakcie reformy rolnej, zabytki sztuki sakralnej.

MNW konsekwentnie rozwija zbiory, zgodnie ze swoją misją i strategią rozwoju kolekcji, uczestnicząc w programach MKiDN. Jest też beneficjentem działań restytucyjnych MKiDN oraz gestów filantropii ze strony osób prywatnych i organizacji, jak Stowarzyszenie „Przyjaciele MNW”.

Zbiory Muzeum Narodowego w Warszawie są świadkiem zawiłej historii, to symboliczny kapitał kształtujący pamięć zbiorową, wspólnotę obywatelską, krytyczne postawy, świadomość dziedzictwa, filantropię, wrażliwość i ciekawość. Wszechstronność, różnorodność i wartość kolekcji (od starożytności po współczesność), w tym unikatowe w skali

światowej malowidła ściennie z nubijskiej katedry Faras w północnym Sudanie, światowego formatu zbiory numizmatyczne, średniowieczne nastawy ołtarzowe, regalia, drogocenne dzieła Botticello, Tintoretta, Rembrandta, Picassa; polska szkoła plakatu), zabytki egipskie, arabskie, perskie, chińskie, japońskie, pozwalają usytuować MNW w randze instytucji miary Muzeum Sztuk Pięknych w Budapeszcie, Metropolitan Museum of Art czy Luwru. Bogactwo zasobów MNW pozwala realizować zróżnicowany program wystawienniczy, edukacyjny i kulturalny, podejmować współpracę naukową z innymi ośrodkami muzealnymi i akademickimi, na arenie międzynarodowej i krajowej. Siłą kolekcji MNW jest jej autentyczność, unikatowość, wysoka jakość.

ZESPÓŁ

Wysoko wykwalifikowana kadra jest wielką siłą instytucji. Załoga MNW licząca ponad 450 pracowników (wraz z oddziałami) odzwierciedla złożoną strukturę organizacji, wynikającą z jej ustawowych zadań, charakteru nieruchomości oraz prowadzonej działalności kulturalnej. Zróżnicowane zbiory (także spoza kręgu kultury europejskiej) wymagają opieki wyspecjalizowanych grup ekspertów w zakresie ochrony, konserwacji, ewidencji i naukowego opracowania obiektów, badań technologicznych i proveniencyjnych; kompetencji językowych, znajomości prawa (np. zamówień publicznych, praw autorskich); specjalistów od popularyzacji i udostępniania. W niektórych obszarach obsługa kolekcji wymaga rzadkiej specjalistycznej wiedzy kustoszy (historyków sztuki i archeologów), konserwatorów, inwentaryzatorów, pracowników laboratorium, archiwum. Jest ona wykorzystywana w postępowaniach prokuratorskich, działaniach restytucyjnych, ekspertyzach na potrzeby muzeów i MKiDN. Działalność naukowa (udział w projektach badawczych, wykopaliskach, konferencjach i publikacjach naukowych), wystawiennicza i wydawnicza pracowników MNW buduje renomę instytucji w Polsce i na świecie, stanowiąc ważną część dyplomacji kulturalnej kraju. Warto odnotować wysokie zaufanie dla wiedzy kadry naukowej Muzeum, potwierdzonej stopniami naukowymi, odznaczeniami państwowymi, siecią kontaktów z uczonymi, udziałem w międzynarodowych gremiach badawczych, eksperckich i redakcyjnych, a wreszcie nagrodami za działalność wystawienniczą i wydawniczą (Sybilla, Wierzba). Wśród wybitnych pracowników Muzeum wymienić należy profesora Kazimierza Michałowskiego, światowej sławy archeologa śródziemnomorskiego i profesora Jana Białostockiego, cenionego za publikacje naukowe na temat sztuki europejskiej.

Zespół MNW twórczo realizuje nowoczesne założenia edukacji, dostępności i komunikacji, zdobywając w tym zakresie liczne nagrody, np. w konkursach: Muzeum Widzialne – za zarządzanie mediami społecznościowymi (Instagram, TikTok), Słoneczniki - za najbardziej rozwojowe inicjatywy dla dzieci), Złoty Spinacz, Wierzba, Sybilla, Muzealna Książka Roku. W ostatnich latach odnotowano znaczący wzrost popytu na ofertę edukacyjną i kulturalną, upowszechnianą za pośrednictwem rozmaitych kanałów mediów społecznościowych i prasowych, platform cyfrowych. Rozwija się sektor pozyskiwania funduszy i grantów, wśród których szczególną rolę odgrywają programy digitalizacyjne, powiązane z nowoczesnymi standardami ewidencji i opisu obiektów. W b.r. prowadzone są prace budowlane (modernizacja Muzeum Plakatu) i remontowe (magazyn Galerii Średniowiecznej i Zbiorów Fotograficznych w Gmachu Głównym). Wszystkie te procesy warunkują udział w działalności Muzeum różnych i powiązanych ze sobą wyspecjalizowanych zespołów pracowników, odpowiedzialnych za różne, ale równie ważne, obszary aktywności instytucji. Wyróżniającą cechą pracowników MNW jest poczucie odpowiedzialności za dziedzictwo narodowe, zaangażowanie w pracę, kreatywność i otwartość, zdolność do podejmowania nowych wyzwań.

MIEJSCE

Wielkim kapitałem MNW i szansą na rozwój są jego wyjątkowe siedziby – gmach przy Al. Jerozolimskich 3 – oryginalny modernistyczny budynek projektu Tadeusza Tołwińskiego, wzniesiony w latach 1927-1938, oraz jego oddziały: Muzeum Plakatu w Wilanowie, zainaugurowane w 1968 r.; zespoły pałacowo-parkowe z końca XVII i XVIII w.: znakomite przykłady architektury rezydencjonalnej o wysokich walorach historycznych i estetycznych, usytuowane w otoczeniu parkowym: w Nieborowie i Arkadii, Otwocku Wielkim, Królikarni. W roku 2017, na mocy rozporządzenia Prezydenta Rzeczypospolitej Polskiej „Nieborów i Arkadia – zespół pałacowo-ogrodowy i ogród sentymentalno-romantyczny” zostały uznane za Pomnik Historii (rozporządzenie Prezydenta Rzeczypospolitej Polskiej z dnia 22 listopada 2017 r., Dz. U. 2017, poz. 2274). Oddział przynależy do prestiżowego Europejskiego Szlaku Ogródów Zabytkowych /European Route of Historic Gardens. Zespół pałacowo - parkowy w Otwocku Wielkim, wpisany w całości do rejestru zabytków w 1994, jest oddziałem Muzeum Narodowego w Warszawie od 2004 roku. Oddział Rzeźby w Królikarni otoczony jest Parkiem Rzeźby, w którym prezentowane są dzieła z kolekcji MNW. Parki to idealny teren do prowadzenia działalności edukacyjnej i kulturalnej oraz budowania przyjaznej przestrzeni do spędzania wolnego czasu, odpoczynku. To miejsca warsztatów, a nawet uprawy ogródka warzywnego przez zwiedzających. W programie oddziału są koncerty, performanse, zajęcia ruchowe.

TOŻSAMOŚĆ I WIZERUNEK

Mocną stroną MNW, budowanego wysiłkiem społeczeństwa polskiego i naznaczonego dramatycznymi doświadczeniami XX-wiecznej historii, jest jego wyrazista tożsamość, zdefiniowana przez takie wartości jak: autentyczność, jakość i trwałość dziedzictwa kulturowego, wysoki poziom nauki i edukacji; tradycja filantropii, odpowiedzialności za zbiory i zaangażowanie pracowników, wspólne dobro obywateli. Tożsamość tę tworzą unikatowe zbiory, miejsce i ludzie. Paradoksalnie, tradycyjne muzea, których celem i sensem jest trwanie, są dla *homo digitalis* w dobie „kultury szybkostrzelnej” szansą na poznawczą przygodę, wytchnienie. Współczesne muzeum ma jednak nowe narzędzia do upowszechniania swoich wartości za pośrednictwem nowoczesnych kanałów komunikacji, mediów społecznościowych, platformy Cyfrowe MNW, programów, streamingów wykładów, dyskusji. MNW działa na tym obszarze niezwykle aktywnie, efektywnie, z sukcesem. Profil MNW na Facebooku obserwują 124 tysiące osób, na Instagramie - ponad 87 tysięcy, TikTok – prawie 30 tysięcy, YouTube – 9,5 tysiąca, LinkedIn – prawie 4,5 tysiąca. MNW to w tej chwili jedna z najchętniej obserwowanych instytucji kultury w Polsce, a zasięgi MNW cały czas rosną. Do współpracy zapraszamy influencerów edukacyjnych, którzy organizują spotkania z młodszą publicznością (young adults). Rekordy popularności biją audioprzewodniki do wystawy „Józef Chełmoński”, do współpracy przy których zaprosiliśmy Krystynę Czubównę i Adama Wajraka. Realizujemy kolejne programy digitalizacyjne, dzięki którym udostępniamy zbiory MNW.

Muzeum wypracowało silną identyfikację wizualną: logotyp, znak splecionych liter MNW widniejący na Gmachu Głównym. Operuje również jako znakiem rozpoznawczym instytucji „arcydziełami”, jak choćby: spektakularna *Bitwa pod Grunwaldem* i melancholijny *Stańczyk* Jana Matejki, idylliczne *Babie lato* Chełmońskiego, deliryczne *Chochoty* Wyspiańskiego, tajemniczy *Dziwny ogród* Józefa Mehoffera, figura *Pięknej Madonny*

z Wrocławia, Św. Anna z Faras, tondo *Madonna z Dzieciątkiem* Sandra Botticellego, rzeźby Xawerego Dunikowskiego i Augusta Zamoyskiego.

Słabe strony/zagrożenia:

ZŁY STAN TECHNICZNY BUDYNKÓW ORAZ NIEDOSTOSOWANIE I NIEDOSTĘPNOŚĆ PRZESTARZAŁEJ INFRASTRUKTURY MNW DO WSPÓŁCZESNYCH POTRZEB PUBLICZNOŚCI I PRACOWNIKÓW

Największą słabością i zagrożeniem dla zachowania standardów nowoczesnego muzealnictwa oraz rozwoju instytucji jest niewystarczająca przestrzeń i przestarzała infrastruktura Gmachu Głównego przy Al. Jerozolimskich 3 oraz jego otoczenia. Budynek – znakomity przykład architektury modernistycznej, jest wielkim atutem Muzeum, wymaga jednak gruntownej modernizacji, rozbudowy, udostępnień, przystosowania wnętrza i otoczenia do wymogów bezpieczeństwa oraz potrzeb publiczności i higieny pracy zespołu. Wschodnie skrzydła budynku, od czasu oddania go do użytku w 1938 r., zostały wydzierżawione Muzeum Wojska Polskiego, stan techniczny tej części (w szczególności instalacja elektryczna) zagraża bezpieczeństwu całego budynku.

Przestrzeń recepcyjna MNW (wejścia, hol główny, kasy, szatnie, toalety, restauracja, miejsca odpoczynku i karmienia dla matek z dziećmi) jest zupełnie nieprzystosowana do obecnej frekwencji i oczekiwań publiczności, zwłaszcza ze szczególnymi potrzebami. W kulminacyjnych momentach osiąga ona liczbę ponad 15 tys. zwiedzających tygodniowo w Gmachu Głównym. Publiczność narzeka również na zaplecze gastronomiczne (wysokie ceny, niewielka oferta). Napięcia spowodowane brakiem miejsca i tłokiem odbijają się negatywnie na pracownikach Wewnętrznej Służby Ochrony i Biura Obsługi Klienta, wpływają również na obraz Muzeum w mediach społecznościowych. Brakuje parkingu dla autokarów (obecny, zlokalizowany niefortunnie przed wejściem głównym, nie odpowiada na zapotrzebowanie) i odrębnego wejścia dla dużych grup zorganizowanych. Fatalny jest również stan techniczny dziedzińca głównego. Popękane i nierówne płyty piaskowca na dziedzińcu, spękane schody, nieszczelna płyta podestu wejściowego czy skorodowane ogrodzenie z bramami wejściowymi stwarzają realne zagrożenia zarówno dla osób zwiedzających, jak i pracowników. Wymiany wymagają również przeszkłone powierzchnie dachu; fatalny jest napis na bramie głównej.

Muzeum wielokrotnieło stan posiadania obiektów, liczba muzealiów w zbiorach w 1939 r. wynosiła 139 500 pozycji inwentarzowych, obecnie to niemal 900 000. Przepelnione magazyny Zbiorów i Gabinetów MNW zlokalizowane są w pomieszczeniach pierwotnie projektowanych i zbudowanych w innym celu. W wielu przestrzeniach magazynowych przebiegają elementy instalacji wodno-kanalizacyjnej, co przy ich złym stanie technicznym, powoduje awarie, stanowiąc zagrożenie dla obiektów. Ze względu na ograniczenia techniczne budynku nie można zainstalować systemów wentylacyjno-klimatyzacyjnych, eliminujących używanie urządzeń mobilnych ani systemu gaszenia gazem. Brak izolacji fundamentów jest źródłem wilgoci wewnątrz pomieszczeń i stanowi zagrożenie mikrobiologiczne. Magazyn zbiorów sztuki współczesnej usytuowany na piętrze ryzalitu stanowi zagrożenie dla efektywnej ewakuacji zbiorów w sytuacji zagrożenia. Tylko w niektórych galeriach zamontowany jest system klimatyzacji. Część magazynów pełni funkcje biurowe. Obiekty są również „przechowywane” w korytarzach i magazynach zewnętrznych: w wynajmowanych przestrzeniach magazynowych w Tarcynie (niezgodnie z obowiązującymi normami bezpieczeństwa przeciwpożarowego) oraz w pałacu i budynkach administracyjnych

w Otwocku Wielkim. Planowane remonty linii kolei średnicowej i Alej Jerozolimskich bezpośrednio zagrażają zbiorom Muzeum (zagrożenie wstrząsami).

Niewystarczająca jest przestrzeń „pakowalni” – miejsce przyjmowania i odprawy obiektów, niezdolnej przyjąć większej liczby skrzyń, co przy dużych wystawach generuje potrzebę okazjonalnej adaptacji innych pomieszczeń muzealnych. Brakuje również tzw. „brudownika”.

W obecnym układzie galerii wystaw stałych część zbiorów nie jest reprezentowana. Brakuje miejsca na galerię sztuki pozaeuropejskiej, gabinet numizmatyczny, rzemiosło (częściowo prezentowane w Galerii Sztuki Dawnej). Na nową odsłonę czeka, zamknięta przed kilkoma laty, Galeria Sztuki XX i XXI Wieku.

Muzeum rozwinęło nowe obszary działalności w zakresie edukacji, oferty wydarzeń kulturalnych, dostępności, komunikacji i relacji z publicznością. Wyzwania te wymusiły głębokie zmiany w strukturze instytucji, generując ogromne zapotrzebowanie przestrzenne i kadrowe. Rozwinął się sektor pozyskiwania funduszy i grantów, wśród których szczególną rolę odgrywają programy digitalizacyjne (granty digitalizacyjne, finansowane przez Ministerstwo Cyfryzacji: „Otwarte Narodowe. Digitalizacja i udostępnianie zbiorów MNW” oraz „Hereditas” (PO PC, Poddziałanie 2.3.2 w latach 2018-23; obecnie APOLLO), powiązane z nowoczesnymi standardami ewidencji i opisu obiektów. Do procesu powiększania zasobów cyfrowych MNW, zaangażowani są na czas trwania projektu pracownicy zewnętrzni (np. fotografowie), których praca wymaga dodatkowych przestrzeni.

Trudne warunki pracy (brak przestrzeni, klimatyzacji) w części biurowej dotyczą przede wszystkim konserwatorów. Małe pomieszczenia pracowni nie pozwalają na wprowadzenie dość dużych formatów, ograniczają zakres działania. Pracownie: Konserwacji Obrazów na Podłożu Płóciennym z Sekcją Ram i Sztuki Pożłotniczej, Pracownia Konserwacji Rzeźby i Obrazów na Drewnie, Pracownia Konserwacji Mebli Zabytkowych oraz Pracownia Konserwacji Rzeźby Kamiennej są źle skomunikowane z magazynami.

Niewystarczająca jest przestrzeń Gabinetu Rycin i Rysunków, brakuje odpowiedniego miejsca do przechowywania obiektów na podłożu papierowym i nowoczesnych pomieszczeń studyjnych do przeprowadzania kwerend oraz udostępniania zbiorów badaczom, studentom i szerszej publiczności.

Dojmujący jest brak w Gmachu Głównym magazynu biblioteki (przeniesionego przez poprzednią dyrekcję do oddziału w Wilanowie), zmniejszono także czytelnię naukową. Rozwiązaniem tego problemu przestrzennego byłoby zorganizowanie biblioteki, a właściwie nowoczesnej mediateki o wolnym dostępie dla szerokiej publiczności, w kamienicy Krystalla przy ul. Marszałkowskiej 56, gdzie obecnie mieszczą się biura MNW (Dział Wydawnictw) oraz pracownia konserwacji tkanin.

Zdiagnozowany zły stan techniczny dotyczy również wszystkich oddziałów tj: Zespołu pałacowo-parkowego w Nieborowie i Arkadii, Muzeum Wnętrz w Pałacu w Otwocku Wielkim, Muzeum Rzeźby w Królikarni oraz Kamienicy Krystalla. Są to obiekty o wyjątkowej wartości historycznej i architektonicznej. Ośrodki te były w ostatnich latach zaniedbane kadrowo i marginalizowane tak w zakresie inwestycji budowlanych, jak i aktywności wystawienniczych, edukacyjnych czy komunikacyjnych. Wszystkie budynki wymagają kompleksowej modernizacji poprzedzonej – ze względu na swój zabytkowy charakter – wykonaniem czasochłonnych i kosztownych specjalistycznych badań, ekspertyz, uzgodnień i prac konserwatorskich. Są częściowo niedostępne dla osób na wózkach. Rewitalizacji potrzebują też otaczające je parki. W Nieborowie i Arkadii – potrzeba jest utrzymania historycznego drzewostanu i rabat, w Otwocku Wielkim – konieczna jest rekonstrukcja historycznego parku wraz z oczyszczeniem stawu i kanałów przepływowych. W 2024 r. składamy wniosek

o dofinansowanie badań naukowych, ekspertyz i inwentaryzacji drzewostanu w Arkadii do Wojewódzkiego Funduszu Ochrony Środowiska. Do końca grudnia oszacujemy koszty na to samo zadanie dla ogrodu w Nieborowie, aby cały drzewostan miał pełną dokumentację, niezbędną do realizacji etapu II - wykonania prac pielęgnacyjnych. Na ten etap złożymy wniosek do WFOŚ, jego realizację przewidujemy na koniec 2025 - 2026. W 2025 r. skorzystamy także z programu WFOŚ na budowę oczyszczalni ścieków w Arkadii.

W Królikarni doskwiera awaryjność instalacji kanalizacyjnej sanitarnej i wodnej, spowodowana trwałymi uszkodzeniami instalacji żeliwnej, co powoduje nieprawidłowe odprowadzanie ścieków i wód deszczowych. Zagroza to zawilgoceniem zabytkowych obiektów nieruchomych. Konieczne jest udrożnienie studzienek kanalizacyjnych, uzupełnienie ubytków, założenia zaworu burzowego zasuwy zwrotnej w jednym z budynków. Park w Królikarni wymaga zaś kompleksowej rewitalizacji alejek, zabytkowego mostku czy grotu.

BRAK KOMPLEKSOWEGO I DŁUGOFALOWEGO PROGRAMU INWESTYCJI DLA MNW

Instytucja tej rangi i wielkości jak MNW wymaga całościowego, rozłożonego na etapy wieloletniego planu inwestycji, uwzględniającego strategiczne cele i priorytety Muzeum. Plan taki powinien być przedmiotem ponadpolitycznych uzgodnień społecznych (debata publiczna), realizowanych bez względu na zmianę rządów, w ścisłej współpracy z Radą Muzeum lub Radą Powierniczą oraz zespołem MNW.

PROBLEMY WŁASNOŚCIOWE

MNW jest stroną toczących się sporów sądowych oraz postępowań egzekucyjnych dotyczących jego majątku, zbiorów (np. kolekcja Potockich z Krzeszowic) i użytkowanych nieruchomości (Nieborów i Arkadia, Królikarnia, Otwock Wielki). Utrudniają one decyzje dotyczące inwestycji i długofalowego planowania. Ze względu na poufny charakter tych spraw, nie przedstawiam ich szczegółowo w formie pisemnej. Ryzykiem roszczeń i utraty obciążone są obiekty, które weszły do kolekcji na mocy powojennego rozporządzenia ministra rolnictwa o tzw. zabezpieczeniu mienia podworskiego lub przekazane MNW przez Skarb Państwa zaraz po wojnie.

NIEDOFINANSOWANIE, NIERÓWNE I SŁABE UPOSAŻENIA PRACOWNIKÓW/ROTACJA KADROWA

Poważnym zagrożeniem dla rozwoju Muzeum i zachowania wysoko wykwalifikowanej kadry jest wieloletnie niedofinansowanie instytucji zarówno w dziedzinie inwestycji jak i funduszu płac. Potężne przeobrażenia społeczne ostatnich dekad spowodowały zmianę celów i funkcji muzeów. Ekonomia muzeów, również MNW, szczególnie w dziedzinie struktury funduszu płac nie nadąża za dynamiką tej zmiany. Wzmoczona społeczno-kulturowa aktywność, większa relacyjność muzeów (odzwierciedlona przecież także w przepisach prawa), generuje nowe potrzeby kadrowe. Dla przykładu wystarczy choćby wymienić rozwój w zakresie dostępności i inkluzywności, konieczne dziś przedsięwzięcia edukacyjne, rozbudowę i dywersyfikację narzędzi komunikacyjnych, nastawionych między innymi na kształtowanie społeczności MNW w sieci, rozbudowę sektora digitalizacji, informatyzacji, fundraisingu: budowanie, utrzymywanie długofalowych relacji z obecnymi partnerami strategicznymi i mecenasami, organizacja wydarzeń fundraisingowych oraz kampanii promujących działalność instytucji. Pensje są przyczyną odpływu pracowników oraz trudności

w rekrutowaniu specjalistów, np. IT, kierowników administracyjnych. Fundusz osobowy nie uwzględnia awansów oraz dodatków motywacyjnych.

KOMUNIKACJA W ZESPOLE I STANDARDY ZARZĄDZANIA

Brak warsztatów strategicznych dla kadry kierowniczej, słaba komunikacja w zespole (zwłaszcza między poszczególnymi pionami), brak budżetów obszarowych i odpowiedzialności za budżety w wielu komórkach organizacji są źródłem braku zaufania, konfliktów, poczucia dezintegracji zespołu. Obecna dyrekcja podjęła w b.r. próbę wypracowania budżetów działowych i obszarowych; od września do grudnia trwają szkolenia dla kadry kierowniczej i zarządu w zakresie komunikacji i rozwiązywania konfliktów. Wskazane są długofalowe profesjonalne warsztaty strategiczne prowadzone przez zewnętrzny podmiot, służące objaśnieniu i uwspólnieniu celów Muzeum, odbudowaniu wewnętrznych relacji i poznaniu zakresów działania oraz punktów widzenia różnych grup zawodowych. Na bazie strategii Muzeum powinna być ustawiona strategia komunikacji i pozyskiwania funduszy.

ZALEGŁOŚCI W REALIZACJI USTAWOWYCH ZADAŃ ZWIĄZANYCH Z KONTROLĄ STANU ZBIORÓW

Raport NIK wykazał MNW poważne zaległości w zakresie realizacji ustawowych zadań związanych z kontrolą stanu zbiorów. Opóźnienia te wynikają m.in. z niedoborów kadrowych, wzmożonego zaangażowania zespołu kustoszy i Działu Inwentarzy w przygotowywanie, koordynowanie i realizowanie wniosków grantowych w obszarze digitalizacji, w zmianę bazy danych w MNW oraz rozwijający się ciągle obszar kwerend naukowych, badań proweniencyjno-restytucyjnych. Dział Inwentarzy obsługuje szeroki zakres działań w procesie zarządzania zbiorami MNW i jego Oddziałów: przyjmowanie dzieł do zbiorów (depozyty i nabytki), ruch wewnętrzny i zewnętrzny obiektów (ruch między pracowniami i magazynami, użyczenia na wystawy i w długoterminowy depozyt), okresowe kontrole obiektów wydanych w depozyt i kontrole zgodności wpisów w dokumentacji ewidencyjnej, porządkowanie dokumentacji ewidencyjnej w formie tradycyjnej w systemie bazodanowym (reinwentaryzacje, podwójne wpisy i in.), pozyskiwanie licencji i praw autorskich, rejestrowanie obiektów obcych przyjmowanych na wystawy organizowane przez MNW, obsługę kwerend dotyczących zbiorów MNW, udział w projektach digitalizacyjnych i naukowo-badawczych w odniesieniu do strat wojennych MNW, przygotowywanie dla działu prawnego dokumentacji dotyczącej roszczeń do zbiorów MNW oraz dokumentacji na potrzeby wniosków o wykreślenie muzealiów, jak również poszukiwanie spadkobierców depozytów złożonych w muzeum wiele lat temu.

Pracownicy działu obsługują zbiory liczące ponad 860 000 obiektów. Rocznie sporządzają średnio ok. 600 protokołów ruchu zew. i tyle samo protokołów ruchu wew., 300 umów, ok. 600 kwerend, pism, notatek. Pracownicy aktywnie uczestniczą w komisjach skontrolowanych (aktualnie MNW prowadzi równolegle 5 skontrolowanych w różnych kolekcjach, od stycznia ruszają 3 kolejne).

BRAK BADAŃ PUBLICZNOŚCI

Brak profesjonalnych badań publiczności znacząco ogranicza dopasowanie oferty kulturalnej do wybranych grup odbiorców i sponsorów oraz tworzenie skutecznej komunikacji, dobór efektywnych kanałów komunikacji. Dyrekcja zdobyła środki na wdrożenie projektu badań w b.r.

BRAK PROGRAMU DOSTOSOWANIA MUZEUM DO WSPÓŁCZESNYCH WYZWAŃ KLIMATYCZNYCH I EKOLOGICZNYCH

MNW wymaga opracowania programu dostosowania do współczesnych wyzwań klimatycznych i ekologicznych. Działania w tym zakresie były jednostkowe, niesystematyczne. Chlubnym wyjątkiem jest program wolontariatu *Dziki Ogród*. Zrealizowano już trzy edycje we współpracy z Zarządem Zieleni m.st. Warszawy (planowana jest czwarta) oraz inicjatywy festiwalu ogrodniczego Oddziału MNW w Nieborowie, we współpracy z łódzkim Urzędem Marszałkowskim (departamentami kultury i środowiska).

Muzeum nie operuje programem na rzecz energooszczędności, niskoemisyjności, recyklingu, nie buduje konsekwentnie świadomości zespołu w tym zakresie. Rzadko wykorzystuje upcycling: produkcję akcesoriów z banerów promocyjnych wystaw MNW. Działanie łączy w sobie wartości ekologiczne, społeczne oraz promocyjne, wpisuje się w inicjatywy na rzecz ochrony środowiska i zrównoważonego rozwoju. Banery promocyjne po zakończeniu wystaw zazwyczaj trafiają na wysypiska. Upcycling pozwala nadać im drugie życie, zmniejszając ilość odpadów i promując postawy proekologiczne. To nie tylko innowacyjny sposób na ponowne wykorzystanie surowców, ale także edukacja społeczeństwa w zakresie odpowiedzialnej konsumpcji.

BEZPIECZEŃSTWO ZBIORÓW I DANYCH

Raport NIK (2024), oceniający m. in. sposób przechowywania zbiorów, wnioski Zespołu ds. Zarządzania Kryzysowego oraz audyt przeprowadzony przez firmę Audytel S.A. w zakresie bezpieczeństwa systemów i infrastruktury IT (2024) wskazały na szereg nieprawidłowości, które konsekwentnie eliminowane są przez obecną dyrekcję.

2. Tytuł (nieobowiązkowy)

NOWOCZESNE MUZEUM – ROZWÓJ I RELACYJNOŚĆ

Program stanowi autorską koncepcję działania instytucji. Kandydat na dyrektora może sformułować jednozdaniowy tytuł streszczający jego pomysł na instytucję kultury w trakcie swojej kadencji.

3. Wizja

Nowoczesne muzeum, realizując ustawowe zadania w zakresie gromadzenia, przechowywania, konserwacji i ochrony, popularyzacji i udostępniania, a także opracowania zbiorów, musi reagować na społeczne przeobrażenia, wyzwania współczesności i potrzeby publiczności, zachowując swoją tożsamość i misję. Konieczny rozwój w zakresie inwestycji budowlanych i technologicznych, grantów digitalizacyjnych, ambitnych wystaw, wydawnictw i projektów edukacyjnych, naukowych, badań laboratoryjnych i konserwatorskich, budowania międzyinstytucjonalnych i międzynarodowych kontaktów, komunikacji z publicznością i światem biznesu, powinien zarazem respektować zasady równowagi i stabilności instytucji, tak w rozumieniu kluczowego znaczenia i bezpieczeństwa zbiorów (konstytuujących sens Muzeum) i danych, jak higieny pracy i kompetencji zespołu. Muzeum musi się rozwijać, dbając o renomę, bezpieczeństwo, dostępność

i wysoką jakość oferty kulturalnej, tworzyć przyjazne, inkluzywne i angażujące środowisko, dostosowywać język i sposoby przekazu (np. audioprzewodniki, warsztaty, oprowadzania) do różnych grup społecznych, wiekowych, narodowych.

Fundamentalne wyzwania stojące przed Muzeum związane są z modernizacją siedziby przy Al. Jerozolimskich 3, a co się z tym wiąże opracowaniem złożonego, wieloletniego, podzielonego na etapy programu inwestycyjnego. Projekt ten wymaga jasnej koncepcji, ale też „filozofii” działania całego Muzeum, zdefiniowania nadrzędnych celów, funkcji i organizacji przestrzennej Gmachu Głównego (wraz z odzyskanym skrzydłem dzierżawionym przez Muzeum Wojska Polskiego), jak jego oddziałów (Oddział Rzeźby im. X. Dunikowskiego w Królikarni, Muzeum Plakatu w Wilanowie, Muzeum Wnętrz w Otwocku Wielkim, Pałacu w Nieborowie i Arkadii), a także kamienicy Krystalla przy ul. Marszałkowskiej oraz magazynów. Zaprezentowana tu autorska strategia, sformułowana na potrzeby konkursu i zdeterminowana założeniami merytorycznymi – priorytetami działalności Muzeum, powinna być przedmiotem negocjacji, szerokiej dyskusji wewnętrznej (w obrębie załogi MNW) i zewnętrznej – debaty publicznej z udziałem różnych środowisk, przedstawicieli władz państwa i miasta, architektów i artystów, aktywistów społecznych, dziennikarzy, ludzi kultury. Niezbędne jest też zaangażowanie w tę dyskusję Rady Muzeum lub Rady Powierniczej. Choć za program Muzeum bierze odpowiedzialność Dyrektor, to uwzględniając wagę i zakres zadań, autorytet, społeczną rolę i złożoną strukturę organizacji, wskazane są szerokie konsultacje z ekspertami oraz fachowe warsztaty strategiczne, które pomogą określić i „uwspólnić” cele instytucji, określić sposoby działania, zdefiniować potrzeby odbiorców i pracowników. Nowoczesne Muzeum musi spełniać nowoczesne standardy dostępności i uwzględniać potrzeby grup defaworyzowanych.

Przygotowanie kompleksowego planu modernizacji, w oparciu o wyniki trwającej właśnie inwentaryzacji gmachu oraz ustalenie koncepcji merytorycznej wystaw stałych, działań edukacyjnych i programu dostępności to priorytet na najbliższe dwa lata. Założenia koncepcyjne powinny uwzględniać aktualne kierunki teoretyczne i zwroty w najnowszej nauce, dając pole do dyskusji o współczesnym świecie oraz rewizji społecznej funkcji historii sztuki i instytucji sztuki, w tym muzeów, narracji i wystaw (nowa muzeologia, studia postkolonialne, dyskurs reparacji, zwrot ludowy, studia nad afektami, rewizja zachodniego uniwersalizmu, transnarodowe podejście do kultury, badania nad sztuką i emancypacją kobiet). Muzeum Narodowe powinno inicjować projekty badawczo-wystawiennicze, które łączą praktykę kuratorską z namysłem teoretycznym, rozwijać kontakty ze środowiskami akademickimi i muzealnymi w Polsce i na świecie. Moim celem jest wypracowanie z zespołem kompleksowego programu galerii stałych, rewizja obecnych i opracowanie nowych: XX i XXI w., sztuki pozaeuropejskiej, numizmatyki, wzornictwa.

W kompleksowej strategii nie może zabraknąć miejsca dla oddziałów, wyróżniających się pod względem specjalistycznych zbiorów (plakat, rzeźba, pamiątki historyczne po rodzinie Radziwiłłów i Paderewskich), zabytkowej architektury i otoczenia zespołów pałacowo-parkowych (Otwock Wielki, Nieborów i Arkadia, Królikarnia) oraz ich szczególnego znaczenia dla lokalnej społeczności. Również one wymagają inwestycji, gruntownych remontów gmachów i rewitalizacji ogrodów,

przystosowania do współczesnych potrzeb publiczności pod względem dostępności. **Zamierzam wzmacniać tożsamość oddziałów w powiązaniu z ich historią, zbiorami, miejscem, rozwijać kontakty relacje z lokalną społecznością. Ze względu na zabytkową materię, punktem wyjścia dla wszelkich prac remontowych i inwestycyjnych oraz projektów muszą być badania konserwatorskie.**

4. Cele ogólne

Na podstawie założeń przedstawionych w pkt. 3 kandydat na dyrektora formułuje maksymalnie 3 cele ogólne.

Cele ogólne powinny zostać sformułowane jako konkretne, mierzalne oraz osiągalne w czasie kadencji.

Każdy cel szczegółowy (poniżej) powinien wpisywać się w jeden z celów ogólnych.

Cele ogólne powinny zostać sformułowane w taki sposób, aby były spójne z celami statutowymi instytucji.

I Modernizacja:

Opracowanie kompleksowej koncepcji i przygotowanie projektów modernizacji całego Gmachu Głównego przy Al. Jerozolimskich 3 (wraz z adaptacją na cele wystawiennicze, edukacyjne, biurowe, pracownie konserwatorskie i magazyny przestrzeni odzyskiwanych obecnie od Muzeum Wojska Polskiego) oraz przygotowanie założeń merytorycznych wszystkich wystaw stałych, w tym aranżacja Galerii Sztuki XX i XXI w.

Przygotowanie projektów i rozpoczęcie prac restauracyjnych pałaców w Nieborowie i Otwocku Wielkim (Fundusze Europejskie na Infrastrukturę, Klimat, Środowisko 2021-2027).

II Poprawa bezpieczeństwa i dostępności zbiorów:

Rozwój systemów i infrastruktury IT.

Opracowanie kompleksowego planu magazynowania zbiorów: Gmach Główny, Panoptikum (NIM), relokacja zbiorów mebli i wzornictwa (za wskazaniem Raportu NIK) do nowoczesnego budynku spełniającego standardy bezpieczeństwa, a zarazem pełniącego rolę magazynu studyjnego przy ulicy Puławskiej.

Digitalizacja i udostępnienie zbiorów na platformie Cyfrowe MNW(program Ministerstwa Cyfryzacji FERC.02.03, APOLLO).

Wdrażanie nowoczesnego programu dostępności (dostosowania przestrzeni, programu, wydarzenia, księgarnia internetowa, nowa strona www).

III Rozwój relacji naukowych i społecznych:

Rozwój i umiędzynarodowienie badań i zbiorów MNW.

Budowanie i podtrzymywanie relacji międzynarodowych z muzeami światowymi (zarówno poprzez kontakty kuratorów i dyrektorów, poprzez dwustronne kontakty instytucjonalne, ale także poprzez członkostwo w organizacjach miedzymuzealnych, jak ICOM, CIMAM czy prestiżową GROUPE BIZOT, zwanej The International Group of Organizers of Major

Exhibitions, która cyklicznie organizuje spotkania dyrektorów największych muzeów na świecie, stanowiąc istotne forum dyskusji, kontaktów.
Budowanie partnerskich relacji z różnorodną publicznością, także o szczególnych potrzebach, lokalną społecznością, światem kultury i biznesu.

5. Obszary wyzwań

Obszary obowiązkowe dla wszystkich typów instytucji:

- 1) **Spółeczeństwo** – *program angażowania i relacji ze społecznością lokalną, w której działa instytucja; współpraca z organizacjami pozarządowymi; projekty dla konkretnych grup, w tym grup defaworyzowanych.*

Muzeum, które jest częścią systemu społecznego, powinno chronić kulturę przed „utowarowieniem” i komercjalizacją, budować relacje społeczne. **Moim celem jest angażowanie w życie Muzeum szerokiej i różnorodnej publiczności, tworzenie przyjaznego środowiska wokół działań instytucji, animowanie krytycznej refleksji, ciekawości, wyobraźni, kształtowanie kreatywności i wolności myślenia, prowokowanie namysłu nad sztuką, historią, tożsamością, włączanie w działalność Muzeum lokalnej społeczności, otwieranie się na dialog międzykulturowy i potrzeby grup defaworyzowanych.**

Krytyczny namysł aktywizują wystawy i towarzyszące im debaty, wykłady, wydarzenia, odwołujące się do takich zagadnień, jak np. wykluczenie, emancypacja, demokratyzacja. Dla przykładu, planowane na 2025 r. ekspozycje, jak *Autoportrety*, stawiają pytania filozoficzne, antropologiczne i psychologiczne; *Drogi do Jerozolimy* ożywi dyskusję o dialogu międzykulturowym; *Kierunek Paryż. Polskie artystki z pracowni A. Bourdelle’a* – o aktywności i emancypacji kobiet; *Czarny karnawał. James Ensor i Witold Wojtkiewicz* – o krytyce społeczeństwa, przekraczaniu norm i konwencji obyczajowych, o nienormatywności, inności.

Dla określenia oczekiwań społecznych wobec oferty programowej MNW, konieczne jest przeprowadzenie badań publiczności. Ostatnie – zostały przeprowadzone kilkanaście lat temu. Badanie publiczności pozwoli na dopasowanie oferty kulturalnej do poszczególnych grup odbiorców, tworzenie skutecznej komunikacji oraz dobór efektywnych kanałów komunikacji. Poprzez świadomy i przemyślany sposób komunikacji muzeum może docierać do nowych grup odbiorców. Ponadto, wykazanie pozytywnego odbioru działań inicjowanych przez MNW może przełożyć się na pozyskanie dofinansowań na kolejne projekty Muzeum od partnerów biznesowych.

Priorytetem strategii MNW jest zaspokajanie potrzeb informacyjnych i kulturowych społeczeństwa obywatelskiego, czemu służy digitalizowanie i udostępnianie zbiorów. Muzeum stara się przybliżyć działalność MNW poprzez swoją stronę internetową, która nie spełnia już stawianych przed nią celów i wymogów dostępności. Zespół MNW rozpoczął pracę nad nową wersją serwisu, który będzie ze sobą godził potrzeby wielu różnych grup użytkowników, zarówno wewnętrznych (pracownicy, kuratorzy, artyści, wolontariusze) jak i zewnętrznych (turyści krajowi i zagraniczni, rodziny z dziećmi, miłośnicy sztuki i bywalcy wystaw

czasowych, nauczyciele, badacze i środowisko muzealników). Kluczowym problemem, który ma rozwiązać nowa wersja serwisów, jest indywidualne podejście do każdego z oddziałów — przy uwzględnieniu specyfiki zbiorów, a także z uwzględnieniem tkanki miejskiej otaczającej dany oddział. Planujemy następujące działania: współpraca z konsultantem zewnętrznym, migracja treści z CMS Edito do Wordpress, współpraca przy administracji treści, badania ilościowe (opracowanie oraz wpiecenie ankiet, zebranie danych tj. do Google Analytics, analiza danych), projekt architektury informacji UX dla strony MNW i stron Oddziałów. Naszym założeniem jest także uruchomienie księgarni internetowej MNW, wychodząc naprzeciw oczekiwaniom publiczności, która bardzo ceni sobie publikacje Wydawnictwa muzealnego, a także materiały promocyjne Muzeum, Poprzez księgarnię internetową Muzeum może promować swoje zbiory, galerie stałe i wystawy czasowe. Katalogi, albumy, publikacje dla dzieci będą mogły być dostępne nie tylko dla tych, którzy odwiedzili muzeum, ale również dla osób, które chciałyby poznać wystawy bez możliwości fizycznego uczestnictwa.

Muzeum powinno rozwijać relacje z otoczeniem, dobrym tego wzorem jest współpraca ze Stowarzyszeniem „Przyjaciele MNW”, prowadzącym szeroką działalność wspierającą rozwój kolekcji i rozwój naukowy kadry MNW. Stowarzyszenie skupia wokół siebie pasjonatów sztuki, którzy stają się swego rodzaju „ambasadorami” MNW w społeczeństwie. Ich aktywność i zaangażowanie w promocję wydarzeń, działań edukacyjnych, zwiększa zainteresowanie i rozpoznawalność Muzeum. Cenną wartością tych aktywności jest kształtowanie przyjaznego środowiska wokół Muzeum oraz wymiana wiedzy. Poprzez organizowane aukcje, licytacje, kolacje charytatywne, wzmacnia się pozycja Muzeum jako miejsca otwartego na różnorodne formy inicjatyw. Chcemy rozwijać tę współpracę, w szczególności, że ogromny potencjał widzimy w budowaniu relacji z instytucjami, sponsorami i darczyńcami. Pośrednikami w tych kontaktach wielokrotnie są osoby zrzeszone w Stowarzyszeniu, a dzięki ich zaangażowaniu zwiększa się grupa mecenasów, firm i instytucji wspierających działalność Muzeum. Cenną wartością tych aktywności jest kształtowanie przyjaznego środowiska wokół Muzeum, budowanie szerokiej sieci wiernej publiczności, upowszechnianie zbiorów i misji MNW. W b.r. podpisaliśmy umowę o współpracy ze Stowarzyszeniem.

Istotną rolę w nawiązywaniu bezpośrednich relacji z publicznością odgrywa w instytucji znakomicie funkcjonujący wolontariat, który stanowi grupę około pięćdziesięciu osób. Wolontariusze i wolontariuszki to osoby reprezentujące różne grupy wiekowe, a z czego jesteśmy szczególnie dumni – w nasze działania zaangażowaliśmy dużą grupę seniorów. Wolontariat w MNW jest profesjonalnie koordynowany, dbamy o dobór atrakcyjnych zajęć, w których uczestniczą wolontariusze i wolontariuszki, wspieramy organizację ich autorskich inicjatyw.

Prowadzimy rozbudowany program działań, towarzyszący wystawom stałym i czasowym. W 2024 r. frekwencja na wydarzeniach kulturalnych w Gmachu Głównym MNW wynosiła ponad 18 tysięcy osób. Naszą ofertę kierowaliśmy do różnych grup wiekowych, o różnych obszarach zainteresowań (koncerty, debaty, kino letnie, oprowadzania choreograficzne). W planach jest rozszerzenie działań księgarni muzealnej, poprzez organizację spotkań autorskich,

tematycznych wieczorów literackich, debat. Jako cel stawiamy także promowanie własnych wydawnictw muzealnych.

Kultura jest jednym z filarów zrównoważonego rozwoju społecznego i gospodarczego, motorem przemian, kreatorem innowacji. Aby podkreślać jej rolę, szeroko komunikować, że nie jest tylko dodatkiem do życia społecznego, ale fundamentem, który może inspirować i wspierać innowacje oraz współpracę międzysektorową, w tym roku wzięliśmy udział w debatach podczas Europejskiego Forum Nowych Idei (debata *Biznes w kulturze. Kultura w biznesie*) oraz Open Eyes Economy Summit. Udział Muzeum w konferencjach społeczno-gospodarczych i biznesowych otwiera możliwości nawiązywania partnerstw, pozyskiwania nowych źródeł finansowania i wzmacniania wizerunku jednej z najważniejszych instytucji kultury w Polsce. Obecność MNW na takich wydarzeniach to okazja do rozwoju kompetencji pracowników Muzeum, co może się przekładać na innowacje, np. w programach edukacyjnych i akcjach społecznych. Zyskaliśmy także możliwość prezentowania oferty MNW na szerszym forum, co przyczyniło się do skutecznego promowania jego działalności.

Rozwijanie relacji z lokalną społecznością stanowi ważny punkt działań MNW, w szczególności oddziałów, które inicjują wydarzenia kulturalne adresowane do mieszkańców okolicy. Wydarzenia realizowane w Oddziale MNW – Muzeum Rzeźby im. Xawerego Dunikowskiego i Parku Rzeźby w Królikarni, przyciągnęły ponad 14,5 tys. osób. Koncerty plenerowe, recitale fortepianowe czy „popołudniówki w ruchu” bardzo mocno wpisały się w kulturalne nawyki lokalnych odbiorców, dlatego planujemy rozwój tych formuł w przyszłych latach.

W programowaniu wydarzeń kulturalnych w Muzeum Wnętrz w Otwocku Wielkim współpracujemy z lokalnymi stowarzyszeniami, organizacjami i szkołami. Planujemy także organizację wspólnych ze Starostwem Otwockim, aby zwiększyć zainteresowanie i zaangażowanie lokalnej publiczności.

Istotny cel MNW stanowi budowanie relacji z grupami defaworyzowanymi. W ostatnich dekadach podkreśla się terapeutyczny aspekt kontaktu ze sztuką. Sztuka pobudza aktywność ludzkiego umysłu. Działania z nią związane stają się prawdziwą siłownią pamięci i treningiem funkcji poznawczych mózgu. MNW prowadzi interaktywne spotkania ze sztuką dla seniorów. Na warsztaty zapraszamy zorganizowane grupy seniorów. Zajęcia dostosowujemy do indywidualnych potrzeb odbiorców, także grup z ośrodków opiekujących się osobami z demencją (Program **Moc Sztuki**).

Projekt **Sztuka i ruch** adresowany jest do seniorów. Zawiera on w swojej koncepcji dwa elementy. Pierwszy to oparcie w ciele, w dobrym czuciu siebie i słuchaniu płynących z ciała komunikatów, a poprzez ruch rozbudzenie adaptacji, wzmocnienie siły i zbudowanie lepszej rezyliencji poprzez aktywność fizyczną. Drugi to nauka i doświadczanie języka sztuki, jego odmian i form poprzez działania twórcze i poznawanie kolekcji MNW.

- **Tu i teraz** – Specjalna lekcja muzealna adresowana do uczniów szkół ponadpodstawowych, wykorzystująca elementy medytacji uważności. Uczestnicy, z pomocą edukatorek obserwują, jak bycie uważnym w muzeum wpływa na ich samopoczucie, koncentrację i świadomość różnorodnych możliwości odbioru

sztuki. Zajęcia powstały w odpowiedzi na zmieniające się potrzeby naszej publiczności w rzeczywistości przepełnionej różnymi bodźcami i przeciążenie informacyjne, coraz częściej pojawiające się kryzysy psychiczne wśród osób uczniowskich.

- **Emocje w sztuce** – Warsztaty wielokulturowe dla dorosłych w języku polskim i ukraińskim. Kolekcja dzieł Muzeum Narodowego oraz wystawy czasowe stają się okazją do rozmowy o emocjach. Każde spotkanie poświęcone jest osobnej emocji: radości, zazdrości, spokojowi, strachowi... Do czego nam służą? Jak sobie z nimi radzimy? W jaki sposób są wyrażane przez mistrzów sztuki?

- **Oprowadzania w Polskim Języku Migowym** – dla osób z niepełnosprawnością słuchu prowadzone na wystawach czasowych i galeriach stałych MNW

- **Przewodnik w Polskim Języku Migowym** – wystawom czasowym towarzyszy wideo przewodnik do obejrzenia na stronie internetowej z opisem prezentowanych dzieł w Polskim Języku Migowym.

- **Oprowadzania z audiodeskrypcją** – dla osób z niepełnosprawnością wzroku, prowadzone z wykorzystaniem audiodeskrypcji, tyflografik i rekwizytów dotykowych. Przybliżające wystawy czasowe MNW.

- **Kopie dotykowe** – Osoby niewidome mogą zwiedzać Galerię Faras oraz Galerię Sztuki Starożytnej wykorzystując kopie dotykowe na stałe zamontowane na ekspozycji.

- **Audiodeskrypcje** – opisy dzieł sztuki przybliżające ich wygląd osobom niewidomym można odsłuchać ze strony internetowej muzeum dzięki oznaczeniom na wystawach czasowych i galeriach stałych oraz w Cyfrowym MNW.

- **Oprowadzanie dla osób dorosłych w spektrum autyzmu** – oprowadzania po wystawach czasowych w warunkach uwzględniających potrzeby osób neuroatypowych.

- **Osoby z dysfunkcją ruchową** – muzeum jest przystosowane dla gości korzystających z wózków, nie ma barier architektonicznych. W razie potrzeby, w holu muzeum, można wypożyczyć wózek inwalidzki do przemieszczenia się po ekspozycji. Wszyscy zwiedzający mogą korzystać ze składanych krzesełek, które umożliwiają kontemplację dzieł sztuki w pozycji siedzącej w dowolnym miejscu muzeum.

W b.r. MNW składa wnioski w ramach programu MKiDN Kultura dostępna 2025. Projekt zakłada przeprowadzenie 4 bezpłatnych pokazów plenerowych wybitnych polskich artystów, Q&A i warsztaty z aktywnym udziałem publiczności na terenie oddziałów MNW. Zaprezentowane dzieła (w tym przez artystów ze szczególnymi potrzebami) poruszają m.in. kwestię przedstawiania niepełnosprawności. Ich celem jest niwelowanie barier w dostępie do oferty kulturalnej. Działania są zgodne z wytycznymi „Modelu dostępnej kultury”.

2) **Edukacja** – projekty i programy edukacyjne; planowana współpraca z innymi podmiotami; programy dla poszczególnych wydarzeń w instytucji.

MNW proponuje szeroką ofertę programów edukacyjnych (lekcji, warsztatów, wykładów, również online, oprowadzań z autodeskrypcją, w Polskim Języku Migowym, dla osób w spektrum autyzmu) dla dzieci, młodzieży, rodzin, seniorów i różnych grup narodowych i społecznych (także o szczególnych potrzebach) oraz wydarzeń kulturalnych, powiązanych z misją i zbiorami. Program ten odzwierciedla nowoczesny model Muzeum jako powszechnie dostępnego,

inkluzywnego i angażującego publiczność ośrodka kultury i nauki, zaspokajającego potrzebę edukacji, ale też rekreacji, relaksu. Specjalne programy realizowane są w ferie i w wakacje. Należy rozwijać ten kierunek działań, wzmacniając rozwój pracowników (szkolenia, warsztaty, debaty) w zakresie kompetencji pedagogicznych, w szczególności umiejętności dostosowania form komunikacji do indywidualnych, szczególnych potrzeb publiczności.

W b.r. zaadaptowano na potrzeby edukacji najmłodszych i warsztatów rodzinnych przestrzeń ryzalitu w Gmachu Głównym MNW, ważne jest utrzymanie tego standardu. Organizacji i adaptacji takich przestrzeni przeznaczonych na działania edukacyjne wymagają również oddziały. Muzealne Centrum Edukacji Szkolnej utrzymuje stałe kontakty z nauczycielami w Polsce i zagranicą. Edukatorzy MNW współpracują z Wydziałem Pedagogiki UW, Uniwersytetem Trzeciego Wieku, uczestniczą w wykładach z zakresu edukacji kulturalnej, organizowanych przez MEN oraz w wymianie międzynarodowej w ramach programu Erasmus. Przedstawiciele Działu Edukacji obecni są w każdym zespole projektowym, opracowującym program wydarzeń towarzyszących wystawom, nierzadko gośćmi wykładów są specjaliści różnych dziedzin z ośrodków akademickich i muzealnych w Polsce i na świecie. Coraz częściej również przestrzeń edukacyjna staje się komponentem ekspozycji. Przedstawiciele Działu Edukacji MNW brali udział nie tylko w konferencjach branżowych, promujących ofertę instytucji kultury dla szkół, ale także biznesowych i społeczno-gospodarczych. Kluczowym celem takiej obecności było zmienianie sposobu postrzegania edukacji kulturalnej i budowanie jej strategicznej wartości w przestrzeni publicznej i biznesowej. Rozszerzyliśmy także współpracę z Ministerstwem Edukacji Narodowej, biorąc udział w programach dotacyjnych MEN oraz Akademii MEN - serii wykładów eksperckich dla uczniów szkół podstawowych i liceum, z najważniejszych obszarów życia społecznego. Zamierzam podtrzymywać ten kierunek działania, wspierając wyjazdy studyjne i szkolenia pracowników. Przez udział w takich inicjatywach chcemy pokazać, że edukacja kulturalna nie jest wydatkiem, a długoterminową inwestycją w rozwój społeczny, ekonomiczny i kulturowy.

3) **Zarządzanie instytucją – szeroki obszar obejmujący strukturę instytucji, kwestie podziału zadań wewnątrz instytucji, spraw kadrowych, płacowych, wyzwań związanych z przygotowaniem, zmianą lub uporządkowaniem wewnętrznych procedur; szkolenia dla pracowników;**

MNW, które doświadczyło (podczas kadencji dwóch ostatnich dyrektorów) gwałtownie przebiegających konfliktów zespołu z zarządem, a wskutek licznych dymisji utraciło ciągłość w przekazywaniu wiedzy o instytucji, wymaga gruntownej zmiany kultury zarządzania i odbudowania wzajemnego zaufania, z poszanowaniem godności i kompetencji. Struktura organizacyjna MNW wymaga uporządkowania, dotyczy to głównie relacji między oddziałami a „centralą”.

W b.r. obsadzono wakaty na stanowiskach kierowniczych następujących działów: IT, Zamówień Publicznych, Inwestycji i Infrastruktury, Wydawnictwa, Prawnego, Biura Obsługi Klienta. Pierwszym krokiem obecnej dyrekcji w zakresie poprawy relacji są trwające od września szkolenia dla kadry kierowniczej (prowadzone przez Panią Monikę Klonowską w rotacyjnie zmieniających się grupach roboczych), diagnozujące problemy komunikacyjne i konflikty. Co istotne, regularnie uczestniczy w nich cała dyrekcja MNW. Aby zniwelować podziały, należy podjąć dalsze działania w zakresie integracji, komunikacji oraz dyskusji o programie Muzeum w formule szkoleń

i warsztatów strategicznych, określających w pierwszej kolejności uniwersalne wartości MNW i kierunki rozwoju instytucji, a następnie sposoby ich realizacji oraz grupy adresatów. Obecna dyrekcja podjęła również wysiłek wypracowania budżetów obszarowych. Kadra kierownicza średniego szczebla wymaga wzmocnienia poprzez system szkoleń i działań motywacyjnych. Cały zespół MNW przejdzie na początku 2025 r. szkolenie antymobbingowe. W grudniu b.r. zaktualizowano Regulamin antymobbingowy w porozumieniu z organizacjami związkowymi.

Obszary obowiązkowe dla muzeów:

- 4) **Wystawy** – najważniejsze projekty wystaw stałych (jeśli kandydat na dyrektora przewiduje taką zmianę) i czasowych (zaplanowanych jako element koncepcji). Program nie musi obejmować wszystkich wystaw, natomiast powinien obejmować kluczowe wydarzenia.

Wystawy stałe w Oddziałach MNW

POLSKA SZTUKA PLAKATU

grudzień 2025

Muzeum Plakatu w Wilanowie, oddział MNW

zespół kuratorski: Izabela Iwanicka-Dzierżawska, Mariusz Knorowski, Aleksandra Oleksiak, Michał Warda, Bożena Pysiewicz (Kurator Oddziału)

W muzealnej kolekcji znajduje się 62 000 tytułów, z czego ponad 35 000 stanowią plakaty polskie. Zbiory Muzeum Plakatu prezentują ponad 130 lat rozwoju tej dziedziny projektowania, od lat dziewięćdziesiątych XIX wieku po czasy współczesne.

W gruntownie wyremontowanym budynku, dostosowanym do potrzeb gości ze specjalnymi potrzebami zaprezentowana zostanie pierwsza, jedyna w Polsce i na świecie stała ekspozycja polskiego plakatu. Wystawa, przygotowana przez zespół kuratorski we współpracy z publicznością biorącą udział w spotkaniach konsultacyjnych, umożliwi poznanie historii projektowania graficznego.

Wystawie będzie towarzyszył ilustrowany katalog w polskiej i angielskiej wersji językowej.

Muzeum Wnętrz w Otwocku Wielkim, oddział MNW

Toczą się prace nad realizacją stałych wystaw w Muzeum Wnętrz w Otwocku Wielkim: *Romantyczne nuty* i *Rezydencja w Otwocku Wielkim po drugiej wojnie światowej*. Koncepcja ta koresponduje z otwartą w b.r. wystawą stałą poświęconą *Darowi Ignacego Paderewskiego* (zapisowi testamentalnemu kolekcji i pamiątek).

Wystawy stałe w Gmachu Głównym MNW GALERIA SZTUKI XX I XXI WIEKU

Okoliczność odzyskiwania przestrzeni dzierżawionych przez Muzeum Wojska Polskiego (obecnie ciąg galerii na parterze) generuje dyskusję nad organizacją wystaw stałych w całym gmachu. Najpilniejszych decyzji i działań wymaga aranżacja Galerii Sztuki XX i XXI Wieku, zlokalizowana, do czasu jej zamknięcia w 2019 r. na pierwszym piętrze. Zarezerwowana dlań przestrzeń nie pozwala na ekspozycję dużych formatów, instalacji czy prezentacji na ekranach wideo. Taką możliwość oferują sale na parterze, użytkowane dotąd przez MWP. Adaptacja ich do potrzeb galerii stałej wymaga przygotowania dużego projektu inwestycyjnego, gruntownych prac budowlanych, elektrycznych, instalacji centralnego ogrzewania, monitoringu i ochrony połączonego z systemem obowiązującym w MNW. Dzięki takiemu przemieszczeniu niezagospodarowane przestrzenie dawnej Galerii posłużą jako miejsce organizacji mniejszych wystaw. **Projekty nowych wystaw powinny być osadzone w najnowszych badaniach oraz generować dyskusję metodologiczną, świadomie i krytycznie odnosić się do współczesnych zwrotów i paradygmatów naukowych i muzealnych.**

W dyskusji z zespołem zamierzam ustalić plan aranżacji w Gmachu Głównym wystaw stałych: Gabinetu Monet i Medali (najlepiej w obecnej przestrzeni biurowo-magazynowej zbiorów numizmatycznych), zbiorów sztuki pozaeuropejskiej (obecnie noszących nazwę Zbiorów Sztuki Orientalnej), rzemiosła artystycznego oraz poddać rewizji narracje czynnych wystaw stałych.

GABINET FOTOGRAFII W GALERII SZTUKI XIX WIEKU

Galeria stała prezentująca zbiory fotograficzne w cyklu rotacyjnych problemowych wystaw (co trzy miesiące), uzupełnia, problematyzuje i kontekstualizuje zarówno stałe wstęgi Galerii, jak i wystawy czasowe MNW. Obecnie trwa odsłona towarzysząca wystawie Józefa Chełmońskiego, *Wieś i fotografia*. Kolejna odsłona będzie poświęcona obrazom wojny w fotografii XIX wieku.

Wystawy czasowe

Program zakłada różnorodność i naprzemiennność projektów pod względem typów wystaw, przyjętych metodologii, zakresów czasowych i problemowych, zaangażowania różnych zbiorów, działów i mediów. **Priorytetem jest dla mnie angażowanie w projekty kadry i zbiorów MNW, ale zależy mi również na rozwijaniu współpracy międzynarodowej oraz eksportowaniu rodzimej sztuki do zagranicznych instytucji i wprowadzaniu polskich artystów i kuratorów do światowego obiegu.**

Wystawy czasowe na lata 2025-28 zostały zaopiniowane przez Kolegium Kuratorów, część z nich została już zaprezentowana publicznie pracownikom. Zespoły projektowe powoływane sukcesywnie do każdej z nich opracowują w porozumieniu z dyrekcją program komunikacji, wydarzeń, działań edukacyjnych, towarzyszących publikacji. **W b.r. nawiązałam kontakty z Belgią, Francją, Włochami i Szwajcarią, Wielką Brytanią, Niemcami, Australią, co znalazło odzwierciedlenie w programie wystaw.**

Ekspozycje czasowe 2025

Gmach Główny:

AUTOPORTRETY XXI

20 marca – 20 lipca 2025

Gmach Główny Muzeum Narodowego w Warszawie
(Sale Wystaw Zmiennych)

kuratorzy: Katarzyna Szydłowska-Schiller, Tomasz Jeziorowski

Projekt wystawy dwudziestu współczesnych autoportretów realizowany od kilku lat dzięki mecenatowi Stowarzyszenia „Przyjaciele MNW”. Zaproszenie do uczestnictwa przyjęli m.in.: Paweł Althamer, Agnieszka Brzeżańska, Rafał Bujnowski, Izabella Gustowska, Zuzanna Janin, Łukasz Korolkiewicz, Katarzyna Krakowiak, Zbigniew Libera, Rafał Milach, Jarosław Modzelewski, Agnieszka Polska, Karol Radziszewski, Joanna Rajkowska, Wilhelm Sasnal, Jadwiga Sawicka, Artur Żmijewski. Kolekcja jako całość wejdzie do zbiorów MNW.

Prezentacja współczesnych autoportretów stanowi nawiązanie do zrealizowanego sto lat temu przez hr. Ignacego Karola Korwin-Milewskiego zamysłu stworzenia zbioru wizerunków własnych polskich malarzy XIX wieku.

DROGI DO JEROZOLIMY

10 kwietnia – 20 lipca 2025

Gmach Główny Muzeum Narodowego w Warszawie
(Sale Wystaw Zmiennych)

kuratorzy: Aleksandra Sulikowska -Bełczowska, Marcin Romeyko-Hurko

Wystawa poświęcona kulturowemu znaczeniu Jerozolimy jako miasta trzech religii: żydowskiej, chrześcijańskiej i muzułmańskiej, miasta zarazem wspólnego i podzielonego. Tytuł wystawy odwołuje się do wędrówki i pielgrzymki, ale jednocześnie podkreśla szczególną lokalizację wystawy – Gmach Główny Muzeum Narodowego w Warszawie przy Alejach Jerozolimskich 3. Zapisana w nazwie tej ulicy polsko-żydowska historia dawnej Warszawy, a także znajdująca się nieopodal *Palma* czyli instalacja Joanny Rajkowskiej *Pozdrowienia z Alej Jerozolimskich*, ukażą w nowym świetle wiele obiektów, które zobaczymy na ekspozycji.

CZARNY KARNAWAŁ. JAMES ENSOR I WITOLD WOJTKIEWICZ

2 października 2025 – 11 stycznia 2026

Gmach Główny Muzeum Narodowego w Warszawie
(Sale Wystaw Zmiennych)

kuratorzy: Joanna Kilian-Michieletti, Agnieszka Lajus, Kamilla Pijanowska-Badysiak, Herwig Todts (Musée Royal des Beaux-Arts d'Anvers)

Ekspozycja, oparta na współpracy polsko-belgijskiej, ma na celu konfrontację dwóch oryginalnych artystów przełomu XIX i XX wieku, poruszających problematykę maskarady, teatru i cyrku, sennych marzeń. Traktując pojęcie karnawału jako metafory życia, świata na opak, fantazji i szaleństwa, wystawa poddać ma refleksji dekadencją ikonosferę śmierci i erotyki, szaleństwa i złudzeń, masek i marionetek. Projekt będzie

także okazją do zaprezentowania, w kontekście symbolizmu polskiego i belgijskiego, międzynarodowych powiązań na polu sztuki, krytyki i literatury.

Wystawa organizowana przez Muzeum Narodowe w Warszawie we współpracy z Mu.Zee w Ostendzie.

Wydarzenia specjalne:

POKAZ BIBLIJ GUTENBERGA Z PELPLINA

7 lutego – 23 marca 2025

Gmach Główny Muzeum Narodowego w Warszawie
(Galeria Sztuki Średniowiecznej)

kurator: Marcin Bogusz

Wyjątkowy pokaz jednej z pierwszych drukowanych ksiąg, zabytku tak ważnego dla rozwoju cywilizacji zachodniej, w erze kultury cyfrowej, wszechobecnych memów i fake newsów, skłaniać ma do refleksji nad współczesnymi sposobami kreowania i obiegu informacji, ich odbioru oraz naszych możliwości percepcji.

Biblia, drukowana w Moguncji przez Johanna Gutenberga w latach 1452 –1455, stanowi świadectwo, a zarazem symbol przełomu, jaki dokonał się w Europie dzięki zastosowaniu wynalazku ruchomej czcionki. Z kilkudziesięciu zachowanych do dzisiaj woluminów *Biblii* Gutenberga za najcenniejsze i najciekawsze uznaje się te przechowywane do dziś w Muzeum Diecezjalnym w Pelplinie.

Specjalnie przygotowana w Galerii Sztuki Średniowiecznej MNW ścieżka zwiedzania poświęcona średniowiecznej kulturze pisma poprowadzi publiczność śladem malarskich i rzeźbiarskich wyobrażeń ksiąg, osób czytających lub piszących, a także inskrypcji o rozmaitych formach i funkcjach.

POKAZ MALARSTWA OLGII BOZNAŃSKIEJ

wrzesień 2025 – maj 2026

Gmach Główny Muzeum Narodowego w Warszawie
(Galeria Sztuki XIX wieku)

kuratorka: Renata Higersberger

Z okazji obchodów Roku Olgi Boznańskiej, Muzeum Narodowe w Warszawie planuje pokaz blisko 30 prac artystki, zwykle niedostępnych dla publiczności, które znajdują się w zbiorach Muzeum. Ten reprezentacyjny zbiór obrazów udostępniony w stałej Galerii Sztuki XIX w., dokumentujący wszystkie okresy twórczości Boznańskiej będzie okazją do prześledzenia przemian zachodzących na przestrzeni blisko 40 lat jej aktywnej działalności.

Wystawy MNW za granicą:

**LA POLOGNE RÊVÉE. LES CHEFS D'OEUVRES DE LA PEINTURE
POLONAISE DU XIX SIÈCLE**

27.06.2025-26.11.2026

Fondation l'Hermitage w Lozannie

kuratorki: Agnieszka Bagińska, Agnieszka Lajus

Panoramiczna wystawa 100 obrazów przełomu XIX i XX w. (m.in. Jacek Malczewski, Ferdynand Ruszczyc, Kazimierz Stabrowski, Edward Okuń, Kazimierz Sichulski, Zofia Stryjeńska), prezentująca takie zjawiska w sztuce polskiej, jak fascynacja tradycją ludową, Słowiańszczyzną, lokalnym pejzażem.

Wystawy czasowe w Oddziałach MNW

**KIERUNEK PARYŻ. POLSKIE ARTYSTKI Z PRACOWNI BOURDELLE'A
8 maja – 26 października 2025**

Muzeum Rzeźby im. X. Dunikowskiego w Królikarni

kuratorka: Ewa Ziemińska

współpraca merytoryczna: Alicja Gzowska

To druga wystawa z cyklu – po ekspozycji *Bez gorsetu. Camille Claudel i polskie rzeźbiarki XIX wieku* (zrealizowana w 2023 roku w MNW) – przygotowana w ramach projektu badawczego *Polskie rzeźbiarki XIX–XX wieku*, realizowanego we współpracy z Musée Rodin w Paryżu, Musée Camille Claudel w Nogent-sur-Seine i Musée Antoine Bourdelle w Paryżu.

Będzie ukazywać twórczość wybranych artystek, nie tylko rzeźbiarek, ich związki ze sztuką Antoine Bourdelle, profesora Académie de la Grande Chaumière, w Paryżu, u którego uczyło się wiele wybitnych polskich artystek, m.in.: Jadwiga Bohdanowicz, Janina Broniewska, Luna Drexler, Helena Głogowska, Maria Szczytt-Lednicka, Kazimiera Pajzderska-Małaczyńska, Olga Niewska, Mika Mickun, Zofia Trzcińska-Kamińska. Ekspozycję wzbogacą fotografie archiwalne i dokumenty.

Prezentacji będzie towarzyszył polsko-angielski katalog.

**ÉLISABETH VIGÉE-LEBRUN. PETERSBURSKIE PORTRETY KRÓLA
marzec – lipiec 2025**

Oddział Muzeum w Nieborowie i Arkadii

(Pałac w Nieborowie – Sala Biała)

kuratorka: Monika Antczak

Wystawa ma na celu przybliżenie historii ostatnich lat życia Stanisława Augusta Poniatowskiego, spędzonych na wygnaniu w Rosji. Poprzez prezentację wyjątkowych portretów monarchy przybliżymy różne aspekty jego postaci i losów. Na ekspozycji znajdą się dzieła Élisabeth Vigée-Lebrun, w tym: portret króla w płaszczu

gronostajowym z kolekcji Pałacu w Wersalu, portret w stroju Henryka IV z Muzeum Sztuki Bohdana i Varvary Khanenko w Kijowie oraz portret z depozytu w Muzeum w Nieborowie i Arkadii, należący do rodziny Radziwiłłów. Największym jednak odkryciem dla badaczy twórczości artystki jest portret pochodzący ze zbiorów prywatnych, nigdy wcześniej niepokazywany publicznie.

Wystawie będzie towarzyszył polsko-angielski katalog

BARBARA – KRÓLOWA Z KLEJNOTÓW

czerwiec – listopad 2025

Oddział Muzeum w Nieborowie i Arkadii

(Pałac w Nieborowie - Sala Wenecka)

kuratorki: Monika Antczak, Maria Molenda

Centralnym punktem ekspozycji będzie odtworzona z historyczną precyzją suknia Barbary Radziwiłłówny, wykonana na podstawie rachunku królewskiego hafciarza Sebalda Linka, któremu powierzono dekorowanie królewskich strojów. Czerwona aksamitna suknia, zdobiona złotymi nićmi, klejnotami i perłami, stanowi nie tylko symbol władzy, lecz także wyraz uczuć Zygmunta Augusta do Barbary Radziwiłłówny. Uzupełniona bogatym nakryciem głowy oraz wyrafinowaną biżuterią, jest świadectwem splendoru jagiellońskiego dworu oraz kunsztu rzemieślników tamtej epoki.

Wystawy czasowe 2026

Wystawy w Gmachu Głównym:

KOLEKCJONER HR. IGNACY KORWIN-MILEWSKI

Gmach Główny Muzeum Narodowego w Warszawie

(Sale Wystaw Zmiennych)

kuratorka: Renata Higersberger

Przypadająca w 2026 roku 180. rocznica urodzin i 100. rocznica śmierci hr. Korwin Milewskiego dała impuls do przypomnienia tego znakomitego kolekcjonera oraz jego galerii obrazów. Założeniem wystawy jest zaprezentowanie możliwie najkompletniej zrekonstruowanej kolekcji, która liczyła około 250 dzieł. Większość z obrazów z tej kolekcji trafiła do kanonu arcydzieł malarstwa polskiego (np.: *Babie lato* - Chełmońskiego; *Święto trąbek* czy *Sprzedająca cytryny* - Gierymskiego, *Stańczyk* - Matejki). Wystawa wzbogacona będzie o archiwalne zdjęcia, które dokumentują kolejne namiętności kolekcjonera – pasję fotograficzną.

BESTARIUSZ (tytuł roboczy)

Gmach Główny Muzeum Narodowego w Warszawie

(Sale Wystaw Zmiennych)

kuratorka: Grażyna Bastek

współpraca kuratorska: Przemysław Deles, Łukasz Kozak

Wystawa ukaże zapisane w sztuce różnych czasów relacje człowieka i zwierząt, rolę zwierząt w kulturze, nauce i społeczeństwie ludzkim; relacje pomiędzy człowiekiem a zwierzętami oswojonymi oraz dzikimi, jak też świat wyobrażeń związany ze zwierzętami fantastycznymi. Poruszone zostaną wrażliwe współcześnie tematy, takie jak: polowania, praca zwierząt, hodowla przemysłowa, wymieranie gatunków, człowiek i zwierzęta w antropocenie. Wystawa ma na celu zwrócenie uwagi na obecność zwierząt w dawnej oraz współczesnej kulturze i społeczeństwie.

PIONIER. STANISŁAW OSTOJA-KOTKOWSKI

Gmach Główny Muzeum Narodowego w Warszawie
(Sale Wystaw Zmiennych)

kuratorka: Magdalena Nowak

Wystawa zaprezentuje dorobek polsko-australijskiego artysty Stanisława Ostoi-Kotkowskiego (1922 – 1994) – pioniera sztuki elektronicznej i kinetycznej. Archiwum artysty w MNW oraz prace z kolekcji rodzinnej, a także theremin i rzeźby chromasoniczne sprowadzone z instytucji australijskich ukażą ciekawe związki pomiędzy sztuką i technologią, eksplorowane przez artystę od lat 50. XX wieku. Ostoja zasłynął przede wszystkim jako twórca synestetycznych spektakli Sound&Image z użyciem laserów, projekcji i muzyki oraz grafik komputerowych inspirowanych matematyczną teorią fraktali.

NIESTRUDZONY OBSERWATOR. ADOLPH MENZEL (1815-1905)

Gmach Główny Muzeum Narodowego w Warszawie
(Sale ryzalitu)

kurator: Piotr Borusowski,
współpraca kuratorska: Ewa Frąckowiak

W zbiorach Muzeum Narodowego w Warszawie przechowywanych jest blisko 260 rysunków i rycin Adolpha Menzla – to największy zespół dzieł tego artysty w Polsce. Wystawa będzie z jednej strony prezentacją twórczości jednego z najważniejszych dziewiętnastowiecznych twórców niemieckich, z drugiej – zwieńczeniem wieloletnich badań proveniencyjnych nad dziełami sztuki, które w wyniku II wojny światowej trafiły do MNW. Wystawie towarzyszyć będzie międzynarodowa konferencja na temat tzw. mienia poniemieckiego w polskich zbiorach.

Wystawy czasowe w Oddziałach MNW

SZKLANY SUFIT. POLSKIE RZEŹBIARKI W LATACH 50. i 60. XX WIEKU.

Muzeum Rzeźby im. Xawerego Dunikowskiego w Królikarni,
oddział Muzeum Narodowego w Warszawie

kuratorka: Ewa Ziemińska
współpraca kuratorska: Alicja Gzowska

To trzecia - ostatnia wystawa organizowana w ramach cyklu wystaw i projektu badawczego *Polskie rzeźbiarki XIX – XX wieku*. Po prezentacji w 2025 polskich uczennic Bourdelle'a, wystawa zaplanowana na 2026 rok skupi się na zaprezentowaniu, w jaki sposób generacja artystek urodzonych między dwoma wojami światowymi korzystała z dziedzictwa swoich poprzedniczek, aby sięgać po międzynarodowe możliwości kształcenia i rozwoju kariery na równi z mężczyznami. Celem wystawy jest pokazanie jakimi sposobami swoje artystyczne ambicje w szczególnym okresie lat 50. i 60. XX wieku realizowały twórczynie takie jak Magdalena Abakanowicz, Alina Szapocznikow, Alina Ślesieńska czy Barbara Zbrożyna.

Wystawy czasowe 2027:

Wystawy w Gmachu Głównym:

ASPEKTY RZECZYWISTOŚCI. LEON CHWISTEK

Gmach Główny Muzeum Narodowego w Warszawie
(Sale Wystaw Zmiennych)

kuratorzy: Zofia Machnicka, Paweł Polit

Wystawa poświęcona Leonowi Chwistkowi (1884-1944) malarzowi, logikowi i teoretykowi sztuki, autorowi teorii wielu rzeczywistości i odpowiadających im konwencji obrazowania w malarstwie. Jego twórczość będzie ukazania zarówno w kontekście sztuki czasów Chwistka jak i założeń jego teorii.

KOŚCI (tytuł roboczy)

Gmach Główny Muzeum Narodowego w Warszawie
(Sale Wystaw Zmiennych)

zespół kuratorski MNW pod kierunkiem Magdaleny Pinker i Aleksandry Sulikowskiej

Wystawa jest wielokontekstową prezentacją zabytków wykonanych z kości (przede wszystkim słoniowej) przechowywanych w Muzeum Narodowym w Warszawie. Ekspozycja przedstawia historię powstawania dzieł sztuki z tego tworzywa oraz ukazuje najokazalsze kościane wyroby. Porusza również wątki etyczne, ekologiczne i kolonialne wpisując się w aktualne dyskusje na temat obiektów z kości w zbiorach muzealnych.

CZY CHCESZ RÓŻĘ?

Gmach Główny Muzeum Narodowego w Warszawie
(Sale ryzalitu)

kuratorka: Agnieszka Bagińska

Celem wystawy jest rewizja twórczości Władysława Czachórskiego (1850–1911), który z jednej strony był doceniony za perfekcyjny warsztat akademicki, a z drugiej krytykowany za kosmopolityczny charakter i błahość podejmowanych tematów. Ekspozycja koncentruje się na głównym nurcie malarstwa artysty – przedstawieniach

pięknych, młodych kobiet w historycznych kostiumach na tle pełnych przepychu wnętrz. Kuratorka stawia pytania o przyczyny popularności tego typu reprezentacji, o formułę historyzmu Czachórskiego i jego miejsce wśród artystów europejskich tego nurtu, wreszcie o bierną rolę modelek w obrazach w kontekście aktywnego uczestnictwa kobiet w kulturze końca XIX wieku.

QUOD LIBET. SZTUKA POZORNEJ PRZYPADKOWOŚCI.

Gmach Główny Muzeum Narodowego w Warszawie
(Sale ryzalitu)

kuratorka: Joanna Sikorska

Wystawa zaprezentuje szczególne zjawisko, jakim jest rysunkowy quodlibet, kompozycja pozornie przypadkowo zebranych „elementów”, ukazanych z użyciem iluzjonistycznych zabiegów. Ukażemy zarówno warsztatowy, jak i intelektualny oraz kolekcjonerski wymiar tego fenomenu artystycznego cieszącego się popularnością zwłaszcza w XVIII i XIX w.

Wystawy MNW za granicą

Trwają negocjacje z Musée d'art moderne w Paryżu i IAM w sprawie wystawy poświęconej Józefowi Czapskiemu.

Wystawy czasowe 2028

Wystawy w Gmachu Głównym:

ANGLOMANIA

Gmach Główny Muzeum Narodowego w Warszawie
(Sale Wystaw Zmiennych)

kuratorka: Zofia Załęska

Wystawa poświęcona sztuce brytyjskiej i anglomanii, czyli zjawisku fascynacji „brytyjskością” oraz recepcji kultury angielskiej w Europie i w Polsce. Będzie również poruszać wątki kolonialne i etyczne. Wystawa będzie realizowana we współpracy z londyńskim Victoria & Albert Museum, a także wieloma instytucjami polskimi.

LAVINIA FONTANA, CATHARINA van HEMESSEN i NOWOŻYTNE MALARKI EUROPY (tytuł roboczy)

Gmach Główny Muzeum Narodowego w Warszawie
(Sale Wystaw Zmiennych)

kurator: Aleksandra Janiszewska, Joanna Kilian Michieletti

Międzynarodowa wystawa kobiet malarek XVI – XVIII wieku, we współpracy z Centro Studi Internazionale Guercino w Cento i Fondazione Phoebus w Antwerpii.

SPÓŁDZIELNIA ARTYSTÓW „ŁAD”

Gmach Główny Muzeum Narodowego w Warszawie

(Sale Wystaw Zmiennych)

kuratorcki: Anna Maga, Anna Demska, Kaja Muszyńska

Rocznica 100-lecia (2026) powstania Spółdzielni Artystów „Ład”, założonej przez profesorów warszawskiej ASP i ich studentów jest doskonałą okazją do przypomnienia dorobku tego kręgu artystów zajmujących się sztuką użytkową i wzornictwem oraz sylwetek głównych twórców. Działalność „Ład-u” miała istotne znaczenie dla rozwoju tej dziedziny twórczości zarówno przed wojną, jak i po wojnie i wciąż wpływa na twórczość projektową.

- 5) **Zarządzanie zbiorami** – *polityka rozbudowy zbiorów; wyzwania związane z ewidencją zbiorów; badania proveniencyjne; utrzymanie magazynów muzealnych; konserwacja zbiorów;*

Polityka gromadzenia zbiorów

Politykę gromadzenia zbiorów opracował zespół pracowników MNW, którego byłam uczestniczką, pod przewodnictwem prof. Jacka Lohmana. Została przedyskutowana, uzupełniona i zaakceptowana przez Kolegium Kuratorów MNW. Uwzględnia ona szerokie spektrum zbiorów MNW, obejmujących dzieła „z zakresu sztuki starożytnej, średniowiecznej, nowożytnej i nowoczesnej, w szczególności polskiej, zachodnioeuropejskiej i wschodnioeuropejskiej, Azji i Afryki; zbiory z zakresu historycznych mediów artystycznych, w tym rzemiosła artystycznego, sztuki zdobniczej, malarstwa, rzeźby, rysunku i grafiki, fotografii, numizmatyki i wzornictwa; materiały ikonograficzne i dokumentacyjne” (Statut MNW, rozdział 2, § 8). Zakłada wysoki standard pozyskiwanych eksponatów (znaczenie artystyczne i historyczne; związek z misją Muzeum Narodowego w Warszawie i jego zbiorami; stan zachowania i proveniencja; kwestie etyczne, w tym prawne i etyczne zagadnienia własności i repatriacji). Szczególna odpowiedzialność ciąży na Muzeum Narodowym w Warszawie w zakresie pozyskiwania dzieł stanowiącym polskie dziedzictwo kulturowe.

Ewidencja zbiorów

Trwa systematyczny proces uzupełniania rekordów w elektronicznym systemie bazodanowym MUZA (obecnie wprowadzonych jest do ewidencji elektronicznej ok. 80 proc. zbiorów). Działający od dwóch lat Zespół ds. MUZY (w skład którego wchodzi kustosze, pracownicy Działu Inwentarzy, Działu Zasobów Cyfrowych) weryfikuje poprawność systemu, wyszukuje błędy i formułuje rekomendacje usprawnień. Są one sukcesywnie wprowadzane. Konieczne jest sukcesywne prowadzenie spisów z natury. W reakcji na nieprawidłowości w tym zakresie, wykazane w Raporcie NIK, wprowadziłam w b.r. zarządzenie regulujące kolejność skontrów. Obecnie toczy się w MNW 5 spisów z natury, od stycznia rozpocznie się kilka kolejnych.

Badania proveniencyjne

Badaniami proveniencyjnymi zajmują się pracownicy naukowcy MNW, ale prowadzi je również Dział Inwentarzy, w którym funkcjonuje stanowisko Specjalisty ds. proveniencji. MNW permanentnie współpracuje z MKiDN w zakresie restytucji dzieł sztuki, udziela wyjaśnień w trybie informacji publicznej oraz w zakresie kwerend naukowych.

Utrzymanie magazynów muzealnych

Jak wskazano w części poświęconej zagrożeniom, magazyny zlokalizowane w Gmachu Głównym MNW są przepełnione, wymagają remontów i unowocześnień. W b.r. przeprowadzono prace zabezpieczające w magazynie fotografii, obecnie trwa remont magazynu sztuki średniowiecznej.

Raport NIK wymusił na dyrekcji MNW pilne działania w zakresie pozyskania przestrzeni na relokację zbiorów z wynajmowanego i niespełniającego standardów magazynu w Tarcynie oraz w Pałacu w Otwocku Wielkim (meble, wzornictwo, ramy). W b.r. udało się znaleźć lokal, spełniający kryteria magazynu dla dzieł sztuki (wzmocnione stropy, winda towarowa, rampa, wjazd dla samochodów towarowych). Budynek, który przeszedł pozytywną weryfikację naszych inspektorów, służby ochrony i konserwatorów oraz NIM może spełniać rolę magazynu otwartego, studyjnego, dostępnego dla publiczności. Jest nowoczesny, wyremontowany, brakuje mu ogrodzenia i systemu monitoringu. Transakcja jest na ostatnim etapie realizacji. MNW przygotowało i złożyło w MKiDN plan inwestycji. Niezależnie, wytypowano obiekty, które mogą być przechowywane w magazynach centralnych PANOPTIKUM (NIM).

Konserwacja zbiorów

Konserwacja obiektów jest fundamentalnym obowiązkiem Muzeum. Rozległość i różnorodność kolekcji MNW warunkuje zatrudnienie szerokiego zespołu specjalistów w zakresie konserwacji rozmaitych podłoży i tworzyw, od starożytności do współczesności. Proces ten jest permanentny, uwarunkowany naturalnym starzeniem się obiektów, zmianami spowodowanymi eksploatacją, warunkami ekspozycji i przechowywania. **Zadaniem Muzeum powinno być inwestowanie w rozwój naukowy konserwatorów i pracowników laboratorium (szkolenia, konferencje, wyjazdy studyjne), zapewnianie kontaktu ze światowymi ośrodkami nauki, udział w interdyscyplinarnych projektach.** MNW współpracuje z Akademią Sztuk Pięknych (Wydział Konserwacji). W b.r. podpisaliśmy umowę w zakresie konserwacji malowideł w Pałacu w Otwocku Wielkim. Studenci konserwacji odbywają w MNW staże, prowadzą prace rekonstrukcyjne i zachowawcze na najbardziej zniszczonych obiektach.

Radykalnej poprawy wymagają warunki pracy niektórych pracowników, konserwatorskich, rzemieślniczych, badawczych. Sukcesywnie musi być unowocześniany sprzęt badawczy i pomiarowy.

Obszary do wyboru:

1. Inwestycje – obszar dotyczący nowych lub trwających inwestycji podejmowanych przez instytucję (budowa lub remont obiektów, zakup nowych obiektów);

Modernizacja Muzeum Plakatu w Wilanowie, w 2025 planowana jest aranżacja wystawy i otwarcie.

Adaptacja wnętrz odzyskanych od MWP na potrzeby Galerii Sztuki XX i XXI Wieku (w procesie). – jest to część całościowej koncepcji na zagospodarowanie odzyskanych po MWP wnętrz. W najbliższych 5 latach możemy wykonać projekt i remont tej części, która jest przeznaczona na Galerię XX i XXI w.

Przystosowanie nowego magazynu mebli i wzornictwa przy ul. Puławskiej (transakcja zakupu w procesie). Przygotowano plan inwestycji na 2025 r. (projekty ogrodzenia, monitoringu, etalazu).

Przygotowanie całościowej strategii i projektu koncepcyjnego modernizacji Gmachu Głównego i jego otoczenia. Wykonanie termoizolacji i remontu części technicznej budynku.

Rewitalizacja Dziedzińca Głównego (niezależnie od Modernizacji Gmachu Głównego, stan dziedzińca jest katastrofalny i musimy wykonać remont w najbliższym czasie).

Modernizacja i aranżacja przestrzeni Pałacu i Oficyn w Otwocku Wielkim wraz z otoczeniem. Inwestycja obejmuje lata 2024-2029. W 2025 roku planowane jest złożenie wniosku do Priorytetu FENX.07 Kultura, Działania FENX.07.01 Infrastruktura kultury i turystyki kulturowej Programu Fundusze Europejskie na Infrastrukturę, Klimat, Środowisko 2021 – 2027. Projekt obejmie remont elewacji, przekształcenie wnętrz m.in. na cele wystawiennicze, edukacyjne, biurowe, salę kinową oraz przywrócenie do użytku pomieszczeń restauracyjnych. Istotnym zadaniem jest także dostosowanie obiektu do potrzeb osób z niepełnosprawnościami, co zapewni szeroko rozumianą dostępność i umożliwi pełne wykorzystanie potencjału pałacu jako przestrzeni integracji społecznej i kulturalnej.

Kluczowym elementem działań będzie również zaprojektowanie wymiany instalacji technicznych w budynku, takich jak systemy elektryczne, wodno-kanalizacyjne, grzewcze, wentylacyjne czy teleinformatyczne. Modernizacja tych instalacji jest niezbędna, aby dostosować obiekt do współczesnych standardów użytkowania, zapewnić jego efektywność energetyczną oraz bezpieczeństwo eksploatacji, przy jednoczesnym poszanowaniu historycznej struktury pałacu.

Badania konserwatorskie i prace projektowe pod kątem przyszłej restauracji Pałacu Radzwiłłów w Nieborowie.

2. Dostępność – uwzględnienie dostępności fizycznej i on-line; działania na rzecz różnych potrzeb; działania skierowane wobec różnych grup wiekowych; osób neuroróżnorodnych (tzn. ze zdiagnozowanym ADHD, spektrum autyzmu, itd.); osób z małymi dziećmi;

Jako instytucja publiczna Muzeum ma obowiązek zapewnienia dostępności osobom ze szczególnymi potrzebami. Dostępność to nie tylko zagadnienia dotyczące fizycznej przestrzeni, ale także tworzenie odpowiednich treści, projektowanie wystaw, materiałów edukacyjnych i komunikacyjnych. Zapewnienie jej wymaga ciągłego monitorowania, proponowania i wdrażania rozwiązań, a także współpracy z wieloma działami. W trosce o kompleksowe spełnienie wszystkich tych warunków, obecna dyrekcja podjęła decyzję o zatrudnieniu Pełnomocnika ds. dostępności na pełen etat. Doradztwo i wypracowywanie procedur ułatwia pracownikom włączanie zasad dostępności w codziennej pracy. Pełnomocnik ds. dostępności prowadzi stały monitoring działań związanych z udostępnianiem oferty programowej, dostępności cyfrowej, dostępności architektonicznej, informatyczno-komunikacyjnej Muzeum oraz Oddziałów dla osób ze szczególnymi potrzebami, zgodnie z wymogami prawa (Dz.U.2019 poz.1696 ze zm.).

Oddziały MNW – zabytkowe rezydencje, mają wiele barier, które stanowią nieusuwalną przeszkodę dla osób w wózkach. Konieczne jest powołanie muzealnego zespołu ds. dostępności w celu opracowania planu na rzecz poprawy dostępności i stopniowe wdrażanie go zgodnie z Modelem dostępnej kultury, projektem współrealizowanym przez Ministerstwo Kultury i Dziedzictwa Narodowego, Państwowy Fundusz Rehabilitacji Osób Niepełnosprawnych, Fundację Kultury bez Barier oraz niemieckie Kompetenzzentrum für Kulturelle Bildung im Alter und inklusive Kultur.

Potrzebne jest również powołanie Specjalisty ds. środowisk zagrożonych wykluczeniem, którego zadaniem będzie tworzenie stałych programów edukacyjnych oraz realizacja projektów specjalnych w kontakcie z organizacjami i grupami nieformalnymi, w szczególności dewaloryzowanymi.

Dział Edukacji prowadzi szereg działań dla publiczności w różnym wieku oraz ze szczególnymi potrzebami (dla niewidzących, oprowadzania z autodeskrypcją, w Polskim Języku Migowym, brakuje jednak szerszej oferty dla osób w spektrum autyzmu i dla rodzin z dziećmi w spektrum autyzmu) oraz dla cudzoziemców.

Poprawy wymaga organizacja przestrzeni recepcyjnej MNW (szatnie, miejsca odpoczynku, toalety). Wskazane jest utrzymanie zaaranżowanej w b.r. przestrzeni edukacyjnej na parterze (ryzalit) oraz przeszkolenie pracowników w zakresie komunikacji z publicznością.

Ogromną rolę w udostępnianiu oraz „oswajaniu” Muzeum odgrywa wolontariat. Wychodząc naprzeciw oczekiwaniom publiczności grupa wolontariuszy realizuje szereg programów (m.in. Wielkie opowiadania, Chętnie pomogę, Dziki ogród). Jedną z nowych inicjatyw wolontariuszy jest organizacja szkoleń w zakresie współpracy z osobami neuroróżnorodnymi.

W listopadzie b.r. odbyła się w MNW debata wewnętrzna: *Potrzeby nowej publiczności. Muzea i pokolenie Z*. Do rozmowy zaprosiliśmy przedstawicieli i przedstawicielki pokolenia Z, aktywnych działaczy społeczności akademickiej, aktywistów oraz przedstawicieli tej generacji, którzy pracują w Muzeum Narodowym (w Dziale Edukacji, Komunikacji, Biurze Obsługi Publiczności). Podczas debaty skupiliśmy się na tym, co przyciąga i mogłoby przyciągnąć do Muzeum publiczność młodego pokolenia, jakie bariery napotykają w formie przekazywania wiedzy na wystawach czasowych i w galeriach stałych. Wspólną, otwartą i bardzo różnorodną debatą chcieliśmy przybliżyć się do odpowiedzi: jakie są potrzeby nowej publiczności? Wypracowane rekomendacje, jak np. angażowanie lokalnych środowisk do wspólnych akcji społecznych, stworzenie „młodzieżowej Rady Kultury” wspólnie z władzami miejskimi, udostępnianie audioprzewodników i słuchowisk na platformach cyfrowych MNW, a także nagrywanie autorskich podcastów MNW, są kolejnymi planami do realizacji w instytucji.

3. Badania naukowe i publikacje – przewidywane projekty badawcze; udział w konsorcjach; tworzenie centrów kompetencji;

Pracownicy MNW prowadzą indywidualne badania dotyczące zbiorów oraz uczestniczą w projektach badawczych prowadzonych przez ośrodki akademickie i muzealne. Zdobywają granty MKiDN, jak n.p. Kultura Inspirująca. Działalność ta jest wspierana

i rozwijana przez dyrekcję (wyjazdy studyjne, konferencje, publikacje). MNW powinno być pionierem badań dotyczących zbiorów, ich proveniencji, badań technologicznych.

Trzy Muzea Narodowe, w Krakowie, Poznaniu i Warszawie zamierzają zawiązać współpracę nad projektem badawczo-wystawienniczym poświęconym twórczości Jacka Malczewskiego, którego efektem będzie jubileuszowa wystawa artysty oraz publikacja korpusu jego dzieł w 2029 r.

Stowarzyszenie „Przyjaciele MNW” ufundowało zagraniczne stypendia badawcze, realizowane w każdym roku na drodze konkursu.

Przyjęty plan wystaw pozwala rozwijać badania naukowe, stanowiące fundament projektów wystawienniczych (np. nad twórczością polskich rzeźbiarek, historią kolekcji hr. Korwin-Milewskiego, postępowymi projektami Stanisława Ostoi-Kotkowskiego, środowiskiem lwowskiej awangardy (Leon Chwistek), twórczym kości słoniowej i studiami postkolonialnymi, związkami kulturowymi między Polską a Anglią (Anglomania)).

Dzięki umowie o współpracy między MNW i UW, pracownicy uzyskują stopnie naukowe na Uniwersytecie Warszawskim. Muzeum szczyci się wspaniałą tradycją kontaktów badawczych z tą uczelnią, zwłaszcza z Instytutem Archeologii, Instytutem Historii Sztuki, Instytutem Orientalistyki. Stoją za nią autorytety wybitnych profesorów, godzących doświadczenia muzealne i uniwersyteckie (Jan Białostocki, Kazimierz Michałowski, Jadwiga Lipińska, Tadeusz Majda, Antoni Ziemia). Równie ważna jest stała współpraca i wymiana naukowa z Akademią Sztuk Pięknych (Wydział Konserwacji). Studenci konserwacji, historii sztuki i archeologii odbywają w MNW, pod okiem doświadczonych opiekunów zbiorów i konserwatorów, praktyki, staże, wolontariaty. **Zamierzam inwestować w rozwój naukowy kadry MNW, dążąc do utrzymania jak najwyższych standardów naukowych, rozwijania sieci kontaktów badawczych ze światowymi ośrodkami nauki, Akademiami, Uniwersytetami czy stowarzyszeniami NGO. Muzeum Narodowe, instytucja o wielkim prestiżu, powinno inicjować pionierskie badania naukowe, na fundamencie nowoczesnych metodologii nauk humanistycznych i konserwacji. Dla przykładu, rysująca się perspektywa aranżacji nowej Galerii Sztuki XX i XXI Wieku w odzyskanych przestrzeniach Muzeum Wojska Polskiego, to okazja do podjęcia refleksji nad stworzeniem w MNW komórki badawczej sztuki modernizmu i awangardy, współpracującej z renomowanymi ośrodkami tego typu, afiliowanymi przy muzeach (np. Central European Research Institute for Art History przy Muzeum Sztuk Pięknych w Budapeszcie, Getty Research Institute). Innym polem do światowego zagospodarowania jest ciesząca się coraz większym zainteresowaniem na świecie sztuka okresu 1945–1989 w Europie Środkowej i Wschodniej, generująca pytania o problem aktywizacji, emancypacji, demokratyzacji społeczeństw. Zagadnienia te mają wpływ na politykę zakupów i koncepcję wystawy stałej sztuki XX i XXI w., ale również na narracje innych galerii.**

W b.r. zainicjowano cykl wykładów mistrzowskich, wybitnych profesorów światowej rangi, który zainaugurował w listopadzie 2024 Krzysztof Pomian (*Muzeum w świecie współczesnym*).

MNW wyróżnia się wysokimi standardami publikacji, tak pod względem naukowym, jak edytorskim. Wydawnictwa MNW (katalogi wystaw i zbiorów, przewodniki) zdobywają nagrody (Wierzbą, Muzealna Książka Roku). **Wizytówką naukową instytucji w świecie**

są: dwujęzyczny (pol.-ang.) „Rocznik Muzeum Narodowego w Warszawie”, (który od maja 2025 r. będzie wydawany w wersji elektronicznej i wejdzie do naukowych baz danych), promujący zbiory, wystawy i badania MNW oraz obcojęzyczne katalogi (m.in. efekt międzynarodowych projektów). Kadra naukowa MNW uczestniczy w krajowych i międzynarodowych konferencjach, stowarzyszeniach (np. CODART) i komitetach redakcyjnych (np. 19th-Century Art Worldwide), szkołach letnich. Sprawozdawany dorobek naukowy całej instytucji jest ogromny, imponujący, na liście sukcesów nie brakuje wysokopunktowanych wydawnictw zagranicznych.

Słabą stroną jest stosunkowo niewielki zakres opublikowanych katalogów zbiorów, czego usprawiedliwieniem może być fakt sukcesywnego uzupełniania elektronicznej bazy danych i udostępniania kolekcji na platformie cyfrowej. Ambicją obecnej dyrekcji MNW jest wydanie gotowych już katalogów zbiorów, np. sztuki japońskiej, majoliki. W najbliższym czasie ukaże się angielska wersja *Przewodnika po Galerii Sztuki XIX Wieku*, przygotowywana jest publikacja promująca czasowe odsłony Gabinetu Fotograficznego.

4. Digitalizacja – realizacja projektów digitalizacyjnych; wyzwania z tym związane; tworzenie repozytoriów;

Digitalizacja jest nieodzownym elementem funkcjonowania Muzeum, którego obowiązkiem jest udostępnianie zbiorów, zaspokajanie potrzeb informacyjnych i kulturowych społeczeństwa obywatelskiego.

Proces powiększania zasobów cyfrowych MNW, finansowany z zewnętrznych źródeł (Ministerstwo Cyfryzacji), w sposób istotny angażuje cały zespół pracowników (kustoszy, konserwatorów, informatyków, administracji), powodując zwiększenie zakresu zadań. MNW zrealizowało dwa granty digitalizacyjne: Otwarte Narodowe. Digitalizacja i udostępnianie zbiorów MNW” oraz „Hereditas” (PO PC, Poddziałanie 2.3.2 w latach 2018-23), których efektem jest sfotografowanie, opracowanie i udostępnienie na portalu Cyfrowe MNW ponad 117 tys. obiektów, co stanowi 12,6% ogółu zbiorów MNW. w trakcie tych dwóch projektów zdigitalizowano też 64,003 obiekty co stanowi 6% ogółu zbiorów MNW. Powstał nowy program do zarządzania muzealiami, do którego zmigrowano dane gromadzone przez ponad 20 lat. **W b.r. składamy kolejny wniosek (Apollo), zakładający digitalizację ponad 40 tys. obiektów. Projekty digitalizacyjne są odpowiedzią na wyzwania współczesności, potrzebę łatwego dostępu do zasobów cyfrowych różnych środowisk naukowych i artystycznych, w tym osób spoza Warszawy, odbiorców z niepełnosprawnościami. Niezależnie jednak, Muzeum powinno realizować digitalizację własnymi zasobami kadrowymi, w miarę prac konserwatorskich nad obiektami.**

CZĘŚĆ SZCZEGÓŁOWA

Fiszki

1. Określenie celu	Rozwijanie relacji z różnorodną publicznością, także o szczególnych potrzebach i grupami defowaryzowanymi
2. Okres realizacji celu	2025-29
3. Wskazanie obszaru, do którego odnosi się cel	Obszar 1. Społeczeństwo
4. Określenie wskaźnika dla realizacji celu	Dostosowania programu do szczególnych potrzeb
5. Określenie wartości początkowej i docelowej wskaźnika	2025 – 2029 zwiększenie dostosowań (np. osób w spektrum autyzmu, seniorów) oraz zatrudnienie specjalisty do spraw wykluczeni w Dziale Edukacji MNW
6. Określenie źródła pomiaru	Badania publiczności, sprawozdania
7. Finansowanie celu	Dotacja podmiotowa, program MKiDN Kultura dostępna, sponsorzy
8. Sposób komunikowania/promowania celu	Kanały komunikacyjne MNW, bezpośredni kontakt z grupami (DPS, stowarzyszenia, grupy wsparcia)

1. Określenie celu	Budowanie szerokiej oferty programowej o wysokiej jakości i realizującej potrzeby różnych grup społecznych i wiekowych.
2. Okres realizacji celu	2025-29
3. Wskazanie obszaru, do którego odnosi się cel	Obszar 2. Edukacja
4. Określenie wskaźnika dla realizacji celu	Zróżnicowanie oferty dla poszczególnych grup
5. Określenie wartości początkowej i docelowej wskaźnika	2025 – 2029 utrzymanie szerokiego spektrum programowego (uwzględnienie w programie edukacyjnym wydarzeń kierowanych dla różnorodnych grup o specyficznych potrzebach).
6. Określenie źródła pomiaru	Sprawozdania działu Edukacji MNW
7. Finansowanie celu	Dotacja podmiotowa, dotacje celowe „Muzeum za 1 zł.” (Kultura dostępna), opłaty wnoszone przez uczestników.
8. Sposób komunikowania/promowania celu	Kanały komunikacyjne MNW, portale parentingowe, bezpośredni kontakt z placówkami oświatowymi.

1. Określenie celu	Opracowanie z zespołem MNW wspólnej strategii, określającej uniwersalne wartości i kierunki rozwoju instytucji – na podstawie szkoleń i warsztatów strategicznych.
--------------------	--

2. Okres realizacji celu	2025-26
3. Wskazanie obszaru, do którego odnosi się cel	Obszar 3. Zarządzanie instytucją
4. Określenie wskaźnika dla realizacji celu	Liczba cykli szkoleń i warsztatów
5. Określenie wartości początkowej i docelowej wskaźnika	2025 – 2 cykle warsztatów dla kadry zarządzającej (dyrekcja, kierownicy) 2026 – 1 cykl szkoleń (podsumowanie, rekomendacje, praca nad dokumentem strategicznym)
6. Określenie źródła pomiaru	Sprawozdania ze spotkań, wnioski i rekomendacje z warsztatów, mapa procesów
7. Finansowanie celu	Dotacja podmiotowa
8. Sposób komunikowania/promowania celu	Komunikacja wewnętrzna MNW: intranet, komunikaty na zebraniach, pisma ogólne Strona www – opublikowanie strategii

1. Określenie celu	Realizacja programu wystaw dla MNW i oddziałów, zróżnicowanego pod względem paradygmatów naukowych, przyjętych metodologii, zakresów czasowych i problemowych, mediów, w powiązaniu z badaniami prowadzonymi przez zespół MNW.
2. Okres realizacji celu	2025-28
3. Wskazanie obszaru, do którego odnosi się cel	Obszar 4. Wystawy
4. Określenie wskaźnika dla realizacji celu	Program wystaw opracowany z zespołem MNW i zaopiniowany przez Kolegium Kuratorów.
5. Określenie wartości początkowej i docelowej wskaźnika	Plan wystaw na lata 2025-2028 powyżej, str. 18-27. Plan wystaw na 2029 w procesie.
6. Określenie źródła pomiaru	Sprawozdanie z działalności MNW
7. Finansowanie celu	Datacja podmiotowa, dotacje celowe, środki własne i sponsorskie.
8. Sposób komunikowania/promowania celu	Strony www, media społecznościowe, katalogi, przewodniki, ulotki, reklama outdoorowa, prasa, radio, telewizja

1. Określenie celu	Systematyczna realizacja ustawowych zadań związanych z kontrolą stanu zbiorów (tzw. skontra)
2. Okres realizacji celu	2025-29
3. Wskazanie obszaru, do którego odnosi się cel	Obszar 5. Zarządzanie zbiorami
4. Określenie wskaźnika dla realizacji celu	Liczba spisów z natury
5. Określenie wartości początkowej i docelowej wskaźnika	2025 – 3 skontra 2026 – 3 skontra 2027 – 3 skontra 2028 – 3 skontra

	2029 – 3 skontra
6. Określenie źródła pomiaru	Sprawozdawczość instytucji
7. Finansowanie celu	Dotacja podmiotowa
8. Sposób komunikowania/promowania celu	Komunikacja wewnętrzna MNW

1. Określenie celu	Modernizacja Muzeum Plakatu w Wilanowie i otwarcie wystawy stałej Polskiej Szkoły Plakatu
2. Okres realizacji celu	2025
3. Wskazanie obszaru, do którego odnosi się cel	Obszar 6. Inwestycje
4. Określenie wskaźnika dla realizacji celu	Liczba wyremontowanych obiektów Liczba zaaranżowanych wystaw stałych
5. Określenie wartości początkowej i docelowej wskaźnika	0 obiektów – 1 obiekt 0 wystaw – 1 wystawa stała
6. Określenie źródła pomiaru	Protokoły odbioru
7. Finansowanie celu	Dotacja celowa MKiDN
8. Sposób komunikowania/promowania celu	Strony www, media społecznościowe, katalog, prasa, radio, telewizja

1. Określenie celu	Adaptacja gmachu przy ul. Puławskiej 434 na potrzeby nowego magazynu studyjnego mebli i wzornictwa nowoczesnego.
2. Okres realizacji celu	2025-2028
3. Wskazanie obszaru, do którego odnosi się cel	Obszar 6. Inwestycje
4. Określenie wskaźnika dla realizacji celu	- Adaptacja obiektu do celów magazynowych. - Uzyskanie nowej powierzchni magazynowej spełniającej standardy bezpieczeństwa.
5. Określenie wartości początkowej i docelowej wskaźnika	2025 - projekty ogrodzenia, monitoringu, etażu, relokacja części zbiorów (likwidacja magazynu w Tarczynie) i aranżacja jednej kondygnacji; 2026 – projekty pozostałych kondygnacji; 2027-2028 – aranżacja pozostałych kondygnacji magazynu i relokacja części zbiorów magazynowanych w Pałacu w Otwocku Wielki
6. Określenie źródła pomiaru	Sprawozdawczość instytucji
7. Finansowanie celu	Dotacja inwestycyjna, środki własne
8. Sposób komunikowania/promowania celu	Media, kanały komunikacyjne MNW

1. Określenie celu	Galerii Sztuki XX i XXI Wieku: przygotowanie projektów, adaptacja wnętrz odzyskanych od Muzeum Wojska Polskiego, aranżacja wystawy stałej.
2. Okres realizacji celu	2025-2029
3. Wskazanie obszaru, do którego odnosi się cel	Obszar 6. Inwestycje
4. Określenie wskaźnika dla realizacji celu	Dokumentacja projektowa Liczba wyremontowanych obiektów
5. Określenie wartości początkowej i docelowej wskaźnika	2025 – 2026 – prace przygotowawcze, opracowanie PFU i prace projektowe 2027 – 2029 – prace remontowe i adaptacyjne, montaż wystawy
6. Określenie źródła pomiaru	Wytyczne, dokumentacja projektowa, protokoły odbioru.
7. Finansowanie celu	Dotacje celowe
8. Sposób komunikowania/promowania celu	Kanały komunikacyjne MNW

1. Określenie celu	Realizacja projektów badawczych powiązanych z programem wystaw MNW; publikacja towarzyszących im katalogów; wydawanie cyfrowej wersji „Rocznika MNW”/”Journal of the National Museum in Warsaw”
2. Okres realizacji celu	2025-2029
3. Wskazanie obszaru, do którego odnosi się cel	Obszar 7. Badania naukowe i publikacje
4. Określenie wskaźnika dla realizacji celu	Liczba wydanych publikacji
5. Określenie wartości początkowej i docelowej wskaźnika	Zgodnie z programem wystaw powyżej na str. 17-25
6. Określenie źródła pomiaru	Publikacje
7. Finansowanie celu	Dotacja podmiotowa, dotacje celowe
8. Sposób komunikowania/promowania celu	Strony www, media społecznościowe, publikacje.

1. Określenie celu	Digitalizacja i udostępnianie zbiorów MNW szerokiej publiczności (40 844 obiektów) – realizacja grantu APOLLO (w celu zaspokajania potrzeb informacyjnych i kulturowych społeczeństwa.
2. Okres realizacji celu	2025-2028
3. Wskazanie obszaru, do którego odnosi się cel	Obszar 8. Digitalizacja
4. Określenie wskaźnika dla realizacji celu	Liczba zdigitalizowanych i udostępnionych obiektów

5. Określenie wartości początkowej i docelowej wskaźnika	Do 2028 roku - 40 844 obiektów
6. Określenie źródła pomiaru	Badania ankietowe publiczności w 2024
7. Finansowanie celu	Środki własne, program Ministerstwa Cyfryzacji FERC.02.03
8. Sposób komunikowania/promowania celu	Platforma Cyfrowe MNW, media społecznościowe, sprawozdawczość instytucji.

