

Marcin Napiórkowski

(imię i nazwisko kandydata na dyrektora)

PROGRAM DZIAŁANIA

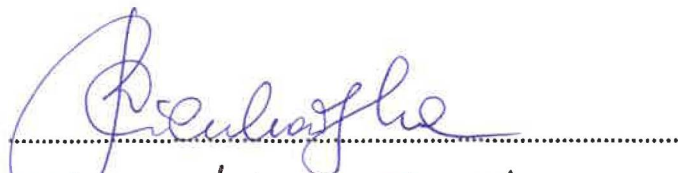
(do publikacji na stronie podmiotowej w BIP MKiDN
oraz na stronie internetowej współzałożyciela/współorganizatora instytucji kultury
lub na jej stronie internetowej)

Muzeum Historii Polski

(nazwa muzeum/instytucji kultury z obszaru polityki pamięci)

NA LATA 2025-2028

Akceptacja Ministra Kultury i Dziedzictwa Narodowego*



24 września 2025 r., Warszawa

(data i miejsce)

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

1. Analiza SWOT

Silne strony

- **Zaangażowany Zespół** o różnorodnych kompetencjach i doświadczeniach stanowi serce budowanej wokół MHP wspólnoty.
- **Piękny budynek** ma szansę stać się przestrzenią wspólną pamięci i miejscem organizacji ważnych uroczystości, będzie przyciągał zwiedzających i chętnych do organizacji w MHP wydarzeń.
- Realizacja ambitnego projektu atrakcyjnej, wielowątkowej **wystawy stałej** wyznacza wyraźny cel na kolejne lata.
- Prowadzone przez dziewiętnaście lat **projekty wystawiennicze, edukacyjne i kulturalne** adresowane do różnych publiczności zbudowały już bazę muzealnej publiczności, także w mediach społecznościowych.
- **Młody wiek instytucji i „efekt czystej karty”** stwarzają potencjał odważnego budowania nowej jakości w polskiej polityce historycznej – opartej na modelu partycypacyjnym, wielogłosowości i szerokiej sieci współpracy.
- Wspólnie z Muzeum Wojska Polskiego, Muzeum Katyńskim oraz Muzeum X Pawilonu (oddział Muzeum Niepodległości) MHP ma szansę stworzyć **nową warszawską „Dzielinę Muzeów”**.

Słabe strony

- Trwające **mediacje z głównym wykonawcą budynku** angażują znaczne środki i niosą ze sobą istotne ryzyka finansowe i wizerunkowe.
- Skala budowanej **wystawy stałej**, przyjęty model jej finansowania i realizacji wiąże się ze znacznymi ryzykami.
- Budynek **nie jest w pełni uruchomiony i wyposażony** – do wykonania pozostają działania związane m.in. z magazynami zbiorów oraz pracowniami konserwatorskimi.
- Ogromny budynek generuje bardzo **wysokie koszty stałe** (w tym koszty ekologiczne), a duża, trudna do zagospodarowania powierzchnia oznacza niższą elastyczność i **wysokie koszty organizacji nowych wystaw i wydarzeń**.
- Młody wiek instytucji pociąga za sobą **brak stabilnej bazy odbiorców** i stosunkowo **niską rozpoznawalność marki MHP**, którą trzeba dopiero zbudować.
- **Muzeum położone jest na trudno dostępnym, należącym do wojska terenie** Cytadeli Warszawskiej, która nie należy na razie do popularnych wśród warszawiaków miejsc spacerowych. Dostęp zwiedzających jest dodatkowo utrudniony przez brak przystanku komunikacji miejskiej na samej Cytadeli.

Szanse

- W ostatnich latach poczyniono w Polsce znaczne inwestycje w obszarze pamięci, rozpoczynając budowę wielu muzeów i nowych instytucji edukacyjnych i badawczych. Ogromne szanse rozwoju stwarza **zacieśnianie współpracy w ramach ogólnopolskiej i międzynarodowej sieci instytucji pamięci**. W skali Kraju MHP powinno stać się ważnym ośrodkiem realizacji zadań z zakresu polityki pamięci (m.in. wspólne świętowanie, polityka rocznicowa, edukacja, walka z dezinformacją).
- Znaczenie pamięci w polityce wewnętrznej i międzynarodowej (w tym w obszarze bezpieczeństwa i budowaniu *soft power*) będzie wzrastać. **MHP powinno wspierać tworzenie i realizację spójnej strategii działania państwa w obszarze pamięci**.
- **Rozwój mediów cyfrowych i sztucznej inteligencji, a także popandemiczna kultura komunikacji zdalnej** będą w kolejnych latach poszerzać możliwości: (1) tworzenia i udostępniania treści cyfrowych, (2) pracy hybrydowej i (3) edukacji przez całe życie (LLL). Dzięki mądrej współpracy z innymi instytucjami MHP ma szansę stać się ważnym ogniwem w budowie nowego modelu włączania odbiorców i kształtowania wspólnoty w oparciu o nowe technologie.
- Zagadnienia pamięci i historii powinny się w kolejnych latach stawać coraz istotniejszym **narzędziem budowania dyplomacji kulturalnej i międzynarodowej pozycji i rozpoznawalności Polski**. Muzeum Historii Polski może brać udział w tych pracach, ściśle współpracując m.in. z ambasadami, konsulatami, instytutami polskimi, Instytutem Adama Mickiewicza.

Zagrożenia

- Postępująca **polaryzacja debaty publicznej** będzie utrudniać realizację kluczowej misji MHP, jaką jest budowa wspólnoty. Atmosfera towarzysząca zmianie dyrekcji podważyła neutralną pozycję Muzeum, która wymaga teraz starannego odbudowywania.
- **Niestabilna sytuacja międzynarodowa** może w istotny sposób wpłynąć m.in. na ceny materiałów budowlanych oraz dostępność surowców, powodując opóźnienia lub dodatkowe roszczenia związane z waloryzacją kontraktu na budowę wystawy stałej.
- Obserwowane trendy mogą sugerować w najbliższych latach pewien **przesyt muzeami i konieczność ostrej konkurencji o publiczność** między coraz liczniejszymi wydarzeniami kulturalnymi.
- Rozwój mediów cyfrowych i sztucznej inteligencji oznacza w najbliższych latach **ryzyko zalewu dezinformacją i deepfakes**; wiele z nich będzie z pewnością dotyczyć treści historycznych. Jest to szczególnie niebezpieczne w kontekście trwającej wojny informacyjnej. Dlatego MHP musi się stać **ważnym ośrodkiem edukacji medialnej i przeciwdziałania dezinformacji w obszarze pamięci**.

2. Wizja

Pamięć jest kluczowym spoiwem wspólnoty. Im lepiej znamy i rozumiemy wspólną przeszłość, tym lepiej będziemy w stanie współpracować i planować nasze działania. Nie ma innowacji bez tradycji, nie ma rozwoju bez zakorzenienia, nie ma bezpieczeństwa i stabilności bez poczucia spójności i świadomości tego, co nas łączy.

Obrona przed historyczną dezinformacją i niszczącą wspólnotę polaryzacją jest dziś polską racją stanu, a infrastruktura pamięci jest kluczową infrastrukturą bezpieczeństwa. Polska potrzebuje własnej, długofalowej i przemyślanej polityki w obszarze pamięci i sieci instytucji, które będą gotowe wziąć na siebie odpowiedzialność w tym zakresie.

W takiej właśnie perspektywie chciałbym w najbliższych latach rozwijać Muzeum Historii Polski, budując na solidnym fundamencie, który udało się przez ostatnie dziewiętnaście lat stworzyć i realizując kluczowe cele strategiczne, jakimi są:

- 1) **uruchomienie pełnego potencjału budynku** (zakończenie sporu z wykonawcą, realizacja zaleceń z POK, wyposażenie magazynów zbiorów i pracowni konserwatorskich, integracja systemów z wystawą stałą)
- 2) **otwarcie wystawy stałej** zgodnie z przyjętym projektem;

ale też rozbudowując instytucję w nowych obszarach, w szczególności:

- 1) **wzmacniając aspekty wspólnototwórcze** (rozwijanie zespołu, budowa bardziej włączającego modelu zarządzania instytucją, współtworzenie treści z publicznościami docelowymi, sieciowanie z innymi instytucjami);
- 2) **wzmacniając obecność muzeum w przestrzeni cyfrowej** (walka z dezinformacją, rozbudowa szerokiego cyfrowego dostępu do wiarygodnych źródeł, w szczególności archiwów historii mówionej, oraz materiałów edukacyjnych).

Muzeum Historii Polski przedstawia historię jako przestrzeń wspólną. To instytucja, która nie tylko mówi własnym, niepowtarzalnym głosem, ale przede wszystkim słucha uważnie i ze zrozumieniem, angażując się w oparty na szacunku i ciekawości dialog. Dzięki skali działania MHP maksymalizuje efekty, współpracując z różnymi podmiotami i publicznościami, dostarczając im zasobów, wsparcia merytorycznego i dzieląc się doświadczeniami.

Jednocześnie nasze muzeum nie abdykuje ze sfery wartości, współtworząc inicjatywy wzmacniające identyfikację z polską wspólnotą historyczną i budując postawy współodpowiedzialności za dobro wspólne. Działalność MHP opiera się na trzech głównych wątkach narracyjnych wyraźnie zaznaczonych na wystawie stałej. (1) Historię polityczną przedstawiamy z perspektywy wolności, a głównym bohaterem jest dla nas różnie rozumiana wspólnota obywatelska. (2) Opowiadamy o tożsamości, przedstawiając kulturę jako system znaków spajających wspólnotę. (3) Interesują nas dzieje cywilizacji – wielkie przemiany społeczne, gospodarcze i techniczne oraz życie codzienne.

3. Cele ogólne

Opierając się na tym, co już udało się w Muzeum Historii Polski stworzyć przez dziewiętnaście lat funkcjonowania, w kolejnych latach warto się skupić na trzech głównych celach.

1. Zakończenie kluczowych prac inwestycyjnych

- zakończenie budowy i otwarcie wystawy stałej;
- zakończenie procesu rozliczeń z wykonawcą budynku;
- uruchomienie pełnego potencjału budynku MHP m.in. przez wyposażenie pracowni konserwatorskich i magazynów zbiorów.

2. Rozwijanie stabilnego, przyjaznego środowiska pracy

- wprowadzenie elementów minimalizmu w zarządzaniu: wyraźne wskazywanie priorytetów, stała ewaluacja prowadzonych działań, uporządkowanie kalendarza wystaw czasowych i wydarzeń, mocne skupienie na otwarciu wystawy stałej jako głównym celu na najbliższe lata;
- planowanie wydarzeń z odpowiednim wyprzedzeniem oraz mierzenie zamiarów według sił, a więc realistyczna ocena zasobów w celu uniknięcia przeciążenia i potencjalnych konfliktów;
- dostosowanie Regulaminu Organizacyjnego do nowej sytuacji (własna siedziba, w perspektywie otwarcie wystawy stałej);
- rozwój bardziej kolegialnego modelu zarządzania przez stworzenie i poszerzanie kompetencji ciał kolegialnych (Zespół Programowy, Kolegium Wystawiennicze);
- zwiększenie uprawnień i zakresu odpowiedzialności kierowników;
- wprowadzenie systemu zarządzania macierzowego, uwzględniającego projektowy charakter wielu zadań realizowanych w muzeum;
- poprawa jakości komunikacji wewnętrznej oraz transparentności procedur.

3. Budowa rozpoznawalności MHP i udostępnianie najwyższej jakości treści historycznych przeznaczonych dla różnych grup odbiorców

- oparta na badaniach publiczności inwestycja w rozpoznawalność marki MHP;
- partycypacyjny model wyłaniania nowych pomysłów na wystawy i wydarzenia (otwartość na propozycje przychodzące z zewnątrz połączona z transparentnym systemem ich oceniania i porównywania);
- dalszy rozwój obecności w mediach społecznościowych;
- proponowanie wspólnototwórczych wydarzeń kulturalnych przeznaczonych dla szerokiej publiczności (przez kontynuację istniejących programów i tworzenie nowych);
- rozwój kompetencji, narzędzi i infrastruktury do badania i lepszego rozumienia debaty pamięciowej w Polsce;
- rozwój kompetencji, narzędzi i infrastruktury pozwalających na aktywne przeciwdziałanie dezinformacji w domenie pamięci zbiorowej;
- budowa trwałych relacji z siecią ambasadorów (m.in. środowisko lokalne, Młodzieżowa Rada Muzeum, Klub Nauczyciela, Centrum Wolontariatu);
- współpraca i stała wymiana doświadczeń z siecią instytucji pamięciowych w Polsce i poza jej granicami;
- dbałość o doskonałe doświadczenie osób odwiedzających z różnych grup, w szczególności zapewnienie dostępności.

4. Obszary wyzwań

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

Tworzenie wokół pamięci poczucia wspólnoty stanowi sedno misji Muzeum Historii Polski. Misję tę będziemy realizować nie narzucając jedną, scentralizowaną wizję historii, lecz tworząc przestrzeń do dialogu – zawsze solidnie umocowanego w prawdzie historycznej, ale uwzględniającego różnorodne perspektywy interpretacyjne i spojrzenia lokalne.

Kluczowym zadaniem na najbliższe lata będzie budowa wokół MHP zaangażowanej społeczności.

Trzonem takiej społeczności będzie **Zespół muzeum** zaangażowany w jego współtworzenie i rozwijający się dzięki m.in. wewnętrznym i zewnętrznym szkoleniom, programom edukacyjnym, sieci uczenia wzajemnego oraz wizytom studyjnym (-> 4.3. Zarządzanie instytucją).

Kolejną warstwę oddziaływania stanowi sieć **ambasadorów i sympatyków muzeum** – lokalnych liderów i liderów opinii zaangażowanych w trwałe relacje i struktury (takie jak np. Stowarzyszenie Przyjaciół MHP, Młodzieżowa Rada czy Klub Nauczyciela).

Ważne będzie dalsze zwiększanie zaangażowania MHP w **dostępność**. Będziemy na bieżąco prowadzić audyt powstającej ekspozycji stałej oraz wystaw czasowych przez osoby ze specjalnymi potrzebami. Pomogą także dalsze szkolenia dla osób pracujących w Muzeum i wymiana doświadczeń z innymi instytucjami. Dla budowania frekwencji i ułatwienia dostępności kluczowe może okazać się **lepsze wpisanie MHP w istniejącą tkankę miejską** – np. ułatwienie dojazdu komunikacją miejską.

Istotnym obszarem działalności muzeum jest koordynowany przez nas program **Patriotyzm Jutra**. Pozwala on podmiotom (zwykle niewielkim) z całej Polski sfinansować zaprojektowane przez siebie działania w obszarze pamięci. W przyszłości istnieje potencjał rozbudowania tej inicjatywy o komponent warsztatów, transferu wiedzy i szerszego niż dotychczas wsparcia merytorycznego dla beneficjentów, w tym w szczególności stworzenie im możliwości sieciowania się i wymiany doświadczeń.

W kolejnych latach MHP będzie kontynuowało organizację dwóch dużych imprez związanych ze świętami państwowymi – Festiwalu „Wspólna Niepodległa” (11 listopada) oraz akcji „Wspólna Flaga” (2 maja).

W ramach pracy wykonywanej na rzecz społeczeństwa MHP może i powinno stać się ważnym **ośrodkiem monitorowania debaty publicznej w obszarze pamięci**. Zadanie to pozostaje w ścisłym związku z nakreślonym wyżej celem

przeciwdziałania dezinformacji, lecz niesie także wartość samą w sobie, bo sensowny dialog zaczyna się zawsze od słuchania.

Ważnym i mierzalnym działaniem wpisującym się w ten obszar wyzwań będzie również **rozbudowa społeczności online** wokół Muzeum poprzez dalsze inwestycje w portal dzieje.pl oraz zwiększenie zasięgów profili MHP w najpopularniejszych mediach społecznościowych. Jednocześnie w muzeum niezbędna jest krytyczna ewaluacja prowadzonych dotychczas projektów i portali internetowych i mądre skupienie sił i środków na tych, które przynoszą największe efekty względem wkładu.

MHP jako instytucja ucząca się i nastawiona na budowę unikalnego doświadczenia będzie stale monitorowała wrażenia publiczności, wykorzystując różnorodne narzędzia takie jak np.: badania ankietowe online i offline, systemy CRM, obserwację uczestniczącą czy wywiady pogłębione. Rozbudujemy wiedzę o różnych profilach odbiorców i ich oczekiwaniach, aby jak najlepiej personalizować doświadczenie wizyty w muzeum i dopasować je do indywidualnych potrzeb i oczekiwań.

W ciągu 10 miesięcy pracy jako p.o. dyrektora wspólnie z Działem Obsługi Publiczności zainicjowaliśmy pilotażowy program budowy doświadczenia publiczności inspirowany „radykalną gościnnością” (*Unreasonable hospitality*) oparty na metodologii *Decydujących momentów* (Chip Heath, Dan Heath) oraz *Podróży konsumenta*. W kolejnych latach chciałbym ten program rozwijać.

Kluczowym wyzwaniem dla nowo otwartego muzeum będzie zbudowanie frekwencji najpierw na wystawach czasowych, a od roku 2027 także na wystawie stałej.

Nie mam wątpliwości, że w perspektywie kilku lat MHP ma szansę stać się jednym z najpopularniejszych muzeów w Warszawie.

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

Kluczowym celem na kolejne lata będzie opracowanie projektu zróżnicowanych w formie i treści działań edukacyjnych do wystawy stałej oraz do wystaw czasowych.

Oddziaływanie bezpośrednie (poprzez lekcje muzealne i projekty edukacyjne prowadzone w muzeum oraz w szkołach) połączone zostanie z oddziaływaniem pośrednim przez ścisłą współpracę z: nauczycielami, edukatorami, szkołami, ośrodkami doskonalenia nauczycieli oraz organizacjami pozarządowymi. Istotnym elementem strategii edukacyjnej muzeum będzie też współpraca z organizacjami polonijnymi i polskimi szkołami za granicą.

Ważnym celem na kolejne lata będzie jeszcze szersze trafienie z działaniami edukacyjnymi do osób innych niż uczniowie w ramach programu **uczenia przez całe życie**. Częścią takiego programu będzie rozbudowa współpracy z

uniwersytetami trzeciego wieku, klubami seniora oraz różnorodne wykłady i warsztaty otwarte, w szczególności te tworzące okazję do spotkań międzypokoleniowych.

Kluczowym zasobem edukacyjnym MHP pozostaną cieszące się doskonałą opinią podcasty, portal internetowy dzieje.pl oraz media społecznościowe, a także pakiety edukacyjne oparte na materiałach źródłowych.

Na pograniczu działalności społecznej, edukacyjnej i naukowej mieści się rozbudowa w Muzeum kompetencji, unikalnych narzędzi badawczych oraz infrastruktury, które pozwoliłyby MHP stać się **kluczowym ośrodkiem przeciwdziałania dezinformacji w obszarze pamięci**. Postrzegam to zadanie jako fundamentalne wyzwanie na przyszłość. Nie ulega bowiem wątpliwości, że zapalne kwestie pamięci zbiorowej będą w coraz większym stopniu wykorzystywane do osłabiania pozycji Polski na arenie międzynarodowej, ale też do polaryzowania i destabilizowania społeczeństwa, a także budowania nieufności i nienawiści wobec różnych grup społecznych.

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;

W ciągu dotychczasowych 10 miesięcy pracy jako pełniący obowiązki dyrektora wsparłem Zespół w zainicjowaniu działania dwóch ciał kolegialnych – **Zespołu Programowego** oraz **Kolegium Wystawienniczego**. Przywróciłem też jawność wynagrodzeń podwładnych oraz decydujący głos w procesie rekrutacyjnym dla osób kierujących działami w celu zwiększenia możliwości kierowników, ale też ich współodpowiedzialności za budowanie muzeum.

Dzięki inicjatywie Działu Kadr przeprowadzone zostały szkolenia z kompetencji miękkich oraz Test Gallupa dla wszystkich osób zatrudnionych – pierwszy krok do budowy kultury organizacyjnej opartej na mocnych stronach (talentach).

Te zmiany to tylko pierwsze kroki na długiej drodze do budowy – wraz z rozwojem i dojrzewaniem muzeum – bardziej włączającego modelu zarządzania w oparciu o stopniowe poszerzanie zarówno odpowiedzialności, jak i narzędzi działania, które dostają pracownicy i pracowniczki na wszystkich szczeblach.

Poważne wyzwanie w dalszym ciągu stanowi w muzeum jakość współpracy między działami i transparentność procedur. Audyt przeprowadzony pod koniec roku 2024 wykazał bardzo krytyczną ocenę pracowników w tym zakresie. Zmiany wymaga także dotychczasowy model oceny pracowniczej (jesteśmy już w trakcie wdrażania nowego systemu, na razie w wersji pilotażowej).

Dalsza poprawa jakości pracy w muzeum będzie realizowana przez:

- systematyczne badanie opinii pracowników i ich oceny wdrażanych zmian;
- poprawę jakości komunikacji wewnętrznej;
- wprowadzenie nowego Regulaminu Organizacyjnego lepiej odzwierciedlającego realizowane w muzeum zadania;

- wprowadzenie regulaminu pracy projektowej umożliwiającego bardziej elastyczne struktury zarządzania;
- wdrożenie nowego systemu oceny pracowniczey zbliżającego się do modelu 360 (a więc uwzględniającego m.in. ocenę przełożonych przez podwładnych);
- rozwijanie kompetencji leaderskich wśród osób na wszystkich szczeblach kariery muzealnej;
- stworzenie kanałów ułatwiających proponowanie nowych rozwiązań przez pracowników na wszystkich szczeblach i we wszystkich działach, w tym poprawę jakości konsultacji wprowadzanych zmian z osobami pracującymi w muzeum;
- prowadzenie regularnych spotkań wszystkich pracowników ułatwiających wymianę informacji między działami;
- organizację wyjazdów studyjnych i warsztatów umożliwiających integrację i wymianę doświadczeń.

Ważnym partnerem w realizacji tych zadań muszą być **Związki Zawodowe**. W ciągu 10 miesięcy pracy jako p.o. dyrektora starałem się budować dobrą komunikację w tym obszarze i zwiększać rolę strony związkowej w konsultacjach.

W przypadku tak dużego muzeum zajmującego się bardzo rozległą działalnością i pilotującego wiele programów rozsądnym krokiem wydaje się także wdrożenie **zarządzania opartego na minimalizmie** w celu uniknięcia przepracowania i wypalenia kadry. Priorytetem na kolejne lata będzie realizacja nieco mniejszej liczby projektów, za to skupienie się na ich najwyższej jakości, doskonałej promocji i budowaniu doświadczenia publiczności.

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.

WYSTAWA STAŁA

Najważniejszym wyzwaniem w tym obszarze jest niewątpliwie otwarcie wystawy stałej, przygotowanej przez różnorodny zespół uznanych ekspertek i ekspertów i realizowanej konsekwentnie zgodnie z projektem wykonawczym z roku 2022.

W następstwie utrudnień związanych z obsługą Polskiej Prezydencji w UE, której główne spotkania odbywały się na Cytadeli, przewidywany termin oddania wystawy przesunie się na rok 2027.

Fundamentalnym wyzwaniem na najbliższe lata jest nie tylko samo ukończenie budowy wystawy stałej, lecz także:

1. przygotowanie muzeum do funkcjonowania po tej zmianie (m.in. przez opracowanie nowego modelu zatrudnienia, funkcjonowania budynku czy gospodarowania zasobami);
2. prowadzenie konsekwentnej komunikacji wokół powstającej wystawy: eksponowanie jej mocnych stron, budowanie zainteresowanie publiczności,

dementowanie nieprawdziwych informacji i mylnych wyobrażeń pojawiających się w przestrzeni publicznej.

WYSTAWY CZASOWE

W celu budowy bardziej otwartego modelu tworzenia treści wdrożony zostanie **pilotażowy program wyłaniania pomysłów na wystawy czasowe**. Kolegium Wystawiennicze będzie dwa razy do roku ogłaszało nabory pomysłów. Nabór wiosenny będzie miał charakter wewnętrzny (pomysły mogą zgłaszać wszyscy pracownicy lub zespoły składające się z pracowników i kuratorów zewnętrznych). Nabór jesienny będzie zupełnie otwarty – w najbliższych miesiącach MHP przeprowadzi eksperyment w postaci ogłoszenia ogólnopolskiego naboru na pomysły wystaw. Zgłoszone koncepcje oceniane będą według transparentnej skali przez Kolegium Wystawiennicze w modelu inspirowanym programami grantowymi, m.in. działaniem Narodowego Centrum Nauki.

Wybrane wystawy czasowe planowane na najbliższe lata:

VIII 2025	„Rzeczpospolita Powstańcza” – wystawa podejmująca tematykę powstania kościuszkowskiego oraz narodzin i długiego trwania tradycji powstańczych
2026	„Za czym kolejka ta stoi” – wystawa poświęcona polskiej scenie muzycznej z lat 1944–1990 i reprezentacji powojennej historii w piosenkach
2027	„Królestwo zwierząt” – wystawa poświęcona zmiennej relacji między naturą a kulturą w historii ziem polskich. Doskonała okazja do poszerzenia tradycyjnego pola badań historii o relacje z biologią czy fizyką
2028	Wystawa poświęcona fotografii Johna Vachona (wystawa wyłoniona przez Kolegium Wystawiennicze w lipcu 2025 r. spośród 9 zgłoszonych propozycji w konkursie wewnętrznym)
2028	Wystawa zostanie wyłoniona w otwartym, ogólnopolskim konkursie

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

Jednym z największych sukcesów MHP jest zbudowanie od 2006 roku kolekcji liczącej ponad 60 000 różnorodnych eksponatów.

Oczywistymi celami na najbliższy czas będzie odpowiednie zabezpieczenie i konserwacja pozyskanych zbiorów, ich systematyczne digitalizowanie i udostępnianie na wystawie stałej i wystawach czasowych, a także online.

Po stworzeniu tej solidnej bazy celem MHP **powinno być rozwijanie i uzupełnianie kolekcji przede wszystkim o spektakularne i istotne narracyjnie muzealia** zdolne przyciągnąć do MHP nowych gości. Kolejnym priorytetem jest dokończenie procesu kompleksowej digitalizacji kolekcji oraz jej gruntownego opracowania merytorycznego.

Dla poprawnego zarządzania zbiorami muzeum konieczne będzie ukończenie inwestycji w obszarze magazynów i pracowni konserwatorskich (->4.7)

Wyjątkowo dużą część zbiorów MHP stanowią donacje od darczyńców indywidualnych. Każdy z tych obiektów ma za sobą fascynujące historie rodzinne i lokalne. Powstała w ten sposób unikalna sieć kontaktów, wokół których budujemy wspólnotę osób szczególnie zaangażowanych w losy Muzeum.

Kolejnym obszarem rozwoju Muzeum Historii Polski będą **zbiory historii mówionej**. W najbliższych latach MHP stanie się ważnym ośrodkiem koordynującym ogólnopolską sieć archiwów historii mówionej w ramach projektu „Narratio. Cyfrowe Repozytorium Historii Mówionej”. Wśród partnerów projektu znalazły się: Centrum Archiwistyki Społecznej, Instytut Solidarności i Męstwa im. Witolda Pileckiego oraz Centralne Muzeum Jeńców Wojennych. W kwietniu 2025 r. Muzeum złożyło wniosek o dofinansowanie projektu w naborze FERC.02.03-IP.01-003/25 – Fundusze Europejskie na Rozwój Cyfrowy, Działanie 2.3 : Cyfrowa dostępność i ponowne wykorzystanie informacji. 31.07 Muzeum otrzymało informację o wybraniu projektu do dofinansowania przez Komisję Oceny Projektów. „Narratio” to kompleksowe przedsięwzięcie mające na celu digitalizację, ochronę oraz szerokie udostępnienie dziedzictwa kulturowego i historycznego w zakresie historii mówionej, poprzez zastosowanie nowoczesnych technologii cyfrowych. Projekt stanowi pierwszą w Polsce inicjatywę integrującą cyfrowe zasoby historii mówionej, do których dostęp jest obecnie ograniczony. Znajdują się one w serwisach muzeów, stowarzyszeń, fundacji, archiwów społecznych czy miejskich instytucji kultury. Niektóre inicjatywy rozwijają się dynamicznie, podczas gdy inne mają charakter małych przedsięwzięć bez gwarancji długotrwałego utrzymania. Celem projektu jest unifikacja standardów udostępniania, wypracowana we współpracy z partnerami oraz w konsultacjach ze środowiskiem osób zajmujących się historią mówioną, w tym z Polskim Towarzystwem Historii Mówionej.

6. Inwestycje

Kluczowym wyzwaniem na najbliższe lata jest odblokowanie pełnej funkcjonalności budynku m.in. poprzez budowę wystawy stałej (-> 4.4. Wystawy), integrację systemów budynkowych oraz wyposażenie magazynów zbiorów oraz pełne uruchomienie pracowni konserwatorskich.

W roku 2025 kontynuowany będzie proces mediacji z głównym wykonawcą budynku.

W latach 2025–2027 trwać będzie proces budowy, wyposażania i testowania wystawy stałej, której otwarcie planowane jest na rok 2027.

Na przełomie 2025 i 2026 roku zakończone zostaną inwestycje zmierzające do pełnego wyposażenia magazynów zbiorów oraz pracowni konserwatorskich. Dzięki temu kolekcja zostanie rozlokowana w magazynach zgodnie z docelowym układem, a zespół konserwatorów zbiorów będzie mógł w pełni skorzystać z możliwości tworzonych przez nowoczesny kompleks pracowni.

Z zakończeniem procesu inwestycji wiążą się istotne zmiany w obszarze majątku i gospodarowania finansami. W najbliższych latach konieczne będzie przestawienie MHP z trybu budowy w tryb funkcjonowania w docelowej formie, a więc po otwarciu wystawy stałej. W latach 2025–2026 oznacza to konieczność przygotowania szczegółowych planów budżetowych na kolejne lata uwzględniających zarówno nowe koszty, jak i mocno zmienioną strukturę wpływów do budżetu muzeum.

Ważnym celem na kolejne lata istnienia MHP będzie **wzmocnienie stabilności finansowej** Muzeum poprzez zwiększenie udziału przychodów własnych w kosztach utrzymania instytucji. Kluczowymi celami dla młodej instytucji kultury będzie pozyskanie nowych sponsorów oraz wykorzystanie cennego zasobu w postaci imponującego budynku.

W najbliższych latach konieczne będzie także wdrożenie procedur eksploatacji budynku i usystematyzowania przeglądów gwarancyjnych.

5. Cele szczegółowe

Cel: Zwiększenie liczby zwiedzających MHP

W najbliższych latach konieczne jest istotne zwiększenie liczby odwiedzających Muzeum Historii Polski w powiązaniu z budową jego rozpoznawalności.

Okres realizacji

IX 2025 – 2028

Obszar, do którego odnosi się cel

[1] Społeczeństwo

Wskaźnik oceny realizacji celu

	2025	2026	2027	2028
Liczba odwiedzających	100 tys.*	250 tys.	400 tys.**	400 tys.

*przewidywana liczba odwiedzających wystawy czasowe zmniejszona w związku ze współorganizacją przez MHP Prezydencji Polskiej w UE

**przewidywany czasowy wzrost zainteresowania związany z „efektem świeżości” nowej wystawy stałej

Źródło pomiaru

Sprawozdawczość własna instytucji

Finansowanie

Dotacja podmiotowa; dotacje celowe

Sposób komunikowania/promowania

Media społecznościowe, media tradycyjne

Cel: Zwiększenie rozpoznawalności Muzeum Historii Polski

W roku 2026 zostanie przeprowadzone szerokie, ogólnopolskie badanie rozpoznawalności MHP uwzględniające różne grupy demograficzne oraz kluczowe współczynniki takie jak m.in. deklarowana chęć odwiedzenia muzeum, częstość wizyt w instytucjach kultury, deklarowane zainteresowanie historią itp. Badanie to posłuży zarówno do wyznaczenia poziomu bazowego rozpoznawalności MHP (oraz jego odbioru i oceny), jak również jako punkt wyjścia do wyznaczenia obszarów wymagających poprawy. Współczynniki te będą następnie systematycznie poprawiane i weryfikowane w oparciu o coroczne badania.

Okres realizacji

IX 2025 – 2028

Obszar, do którego odnosi się cel

[1] Społeczeństwo

Wskaźniki oceny realizacji celu

	2025	2026	2027	2028
Przeprowadzenie badań oceniających rozpoznawalność MHP wśród różnych grup publiczności	0	1	1	1
Zwiększenie rozpoznawalności MHP	-	1*	1,1**	1,2**

* Wartość bazowa ustalona na podstawie pierwszego pomiaru

** Względem ustalonej wartości

Źródło pomiaru

Badanie przeprowadzone przez zewnętrzną firmę

Finansowanie

Wykorzystanie dotacji podmiotowej

Sposób komunikowania/promowania

Media społecznościowe i tradycyjne

Cel: Rozwój kompetencji pozwalających na aktywne przeciwdziałanie dezinformacji w obszarze pamięci zbiorowej

Historia stała się kluczowym obszarem dezinformacji, podważania pozycji Polski na arenie międzynarodowej oraz podsycania niepokojów i polaryzacji politycznej na arenie wewnętrznej. Działające w Polsce organizacje fact-checkingowe, dziennikarze oraz instytucje państwa nie mają obecnie solidnego zaplecza merytorycznego wspierającego monitorowanie i walkę z tego rodzaju dezinformacją. Nie są także prowadzone systematyczne działania prewencyjne (m.in. zwiększanie dostępności wiarygodnych źródeł, kompetencji cyfrowych i myślenia krytycznego w obszarze pamięci).

W najbliższych latach Muzeum Historii Polski będzie systematycznie rozbudowywać kompetencje i zasoby w tym obszarze i nawiązywać współpracę z instytucjami i organizacjami fact-checkingowymi prowadzącymi walkę z dezinformacją.

Pierwszym krokiem na tej drodze jest zwiększenie kompetencji zespołu merytorycznego MHP w tym zakresie.

Okres realizacji

IX 2025 – 2028

Obszar, do którego odnosi się cel

[2] Edukacja

Wskaźniki oceny realizacji celu

	2025	2026	2027	2028
Przeszkolenie pracowników w dziedzinie <i>fact checkingu</i> i edukacji medialnej	-	5 os.	kolejne 5 osób	kolejne 10 osób

Źródło pomiaru

Sprawozdawczość własna

Finansowanie

Wykorzystanie dotacji podmiotowej, ewentualne pozyskanie dotacji celowych

Sposób komunikowania/promowania

Media społecznościowe, możliwa organizacja konferencji naukowych

Cel: Rozwój i popularyzacja oferty lekcji muzealnych

Edukacja stanowi jedno z kluczowych zadań Muzeum Historii Polski. W najbliższych latach w związku m.in. z otwarciem wystawy stałej planowane jest ponad dwukrotne zwiększenie liczby lekcji muzealnych (liczba ta uwzględnia lekcje i zajęcia edukacyjne kierowane do wszystkich rodzajów publiczności). Ważnym środkiem do realizacji tego celu będzie stała ewaluacja jakości i popularności poszczególnych zajęć w ofercie MHP.

Okres realizacji

IX 2025 – 2028

Obszar, do którego odnosi się cel

[2] Edukacja

Wskaźnik oceny realizacji celu

	2025	2026	2027	2028
Liczba lekcji i wydarzeń edukacyjnych przeprowadzonych przez MHP	300	450	500	750

Źródło pomiaru

Sprawozdania własne MHP

Finansowanie

Dotacja podmiotowa; dotacje celowe dla lekcji związanych z wystawami czasowymi i programami rocznicowymi; przychody z lekcji

Sposób komunikowania/promowania

Media społecznościowe; ścisła współpraca ze szkołami i Klubem Nauczyciela; współpraca z ośrodkami doskonalenia nauczycieli; newsletter edukacyjny

Cel: Rozbudowa bardziej włączającego modelu zarządzania

W miarę rozwoju i krzepnięcia instytucji warto zadbać o bardziej demokratyczny model zarządzania. Elementami tej zmiany będą zarówno działania jednorazowe, takie jak zmiana regulaminu organizacyjnego oraz regulaminu pracy, jak i działania regularne – m.in. coroczne wyjazdy studyjne całego zespołu wzmacniające poczucie wspólnoty, współodpowiedzialności za muzeum oraz szeroką świadomość działań prowadzonych w poszczególnych pionach.

Okres realizacji

IX 2025 – 2028

Obszar, do którego odnosi się cel

[3] Zarządzanie instytucją

Wskaźnik oceny realizacji celu

	2025	2026	2027	2028
Uchwalenie nowego regulaminu organizacyjnego i regulaminu pracy	1	-	-	-
Wyjazdy studyjne dla całego zespołu	1	1	1	1

Źródło pomiaru

Sprawozdawczość własna instytucji

Finansowanie

Dotacja podmiotowa

Sposób komunikowania/promowania

Komunikacja wewnętrzna.

Cel: Otwarcie wystawy stałej

Wystawa znajduje się obecnie (lipiec 2025) w zaawansowanym stadium budowy. W tej sytuacji niemożliwe i niewskazane są jakiekolwiek istotne ingerencje w jej treść i formę. Ze względu na skalę i specyfikę przedsięwzięcia do rozwiązania pozostaje jednak wiele wyzwań związanych z doszczegółowieniem detali, wyborem materiałów i konkretnych rozwiązań oraz, przede wszystkim, sprawnym przeprowadzeniem niezwykle rozbudowanego procesu.

Okres realizacji

IX 2025 – 2027

Obszar, do którego odnosi się cel

[4] Wystawy

Wskaźnik oceny realizacji celu

	2025	2026	2027
Otwarcie wystawy stałej	0	0	1

Źródło pomiaru

Sprawozdawczość własna instytucji

Finansowanie

Dotacja podmiotowa; dotacja celowa

Sposób komunikowania/promowania

Media społecznościowe; konferencje prasowe; eventy

Cel: Uruchomienie repozytorium archiwów historii mówionej w ramach programu „Narratio”

Realizacja projektu „Narratio” obejmie działania związane z digitalizacją unikalnych materiałów archiwalnych polegającą na remasteringu cyfrowym zasobów, stworzeniem jednolitego standardu metadanych oraz rozwojem infrastruktury IT. Projekt zakłada również integrację istniejących systemów informatycznych wykorzystywanych przez partnerów projektu, co umożliwi efektywne zarządzanie cyfrowymi zasobami oraz ich szerokie udostępnienie. W ramach realizacji projektu powstanie nowoczesna Platforma On-Line dla Zasobów Historii Mówionej, która zapewni dostęp do zdigitalizowanych zbiorów historii mówionej na poziomie krajowym i międzynarodowym.

Okres realizacji

IX 2025 – 2028

Obszar, do którego odnosi się cel

[5] Zbiory

Wskaźnik oceny realizacji celu

	2025	2026	2027	2028
Opracowanie zasobu - m.in. opisy merytoryczne, remastering, transkrypcje	-	2000	3000	2000

Źródło pomiaru

Sprawozdawczość własna instytucji

Finansowanie

Fundusze UE w ramach programu FERC

Sposób komunikowania/promowania

Media społecznościowe; konferencje prasowe; eventy

Cel: Rozbudowa infrastruktury muzealnej niezbędnej do przechowywania i konserwacji zbiorów

Na przełomie 2025 i 2026 roku zakończone zostaną inwestycje zmierzające do pełnego wyposażenia magazynów zbiorów oraz pracowni konserwatorskich. Dzięki temu kolekcja zostanie rozlokowana w magazynach zgodnie z docelowym układem, a zespół konserwatorów zbiorów będzie mógł w pełni skorzystać z możliwości tworzonych przez nowoczesny kompleks pracowni.

Okres realizacji

2025-2026

Obszar, do którego odnosi się cel

[6] inwestycje

Wskaźnik oceny realizacji celu

	2025	2026
Otwarcie pracowni konserwatorskich	-	1
Wyposażenie magazynów zbiorów	1	-

Źródło pomiaru

Sprawozdawczość własna instytucji

Finansowanie

Dotacja podmiotowa; dotacje celowe; darowizny

Sposób komunikowania/promowania

Media społecznościowe; w przypadku najważniejszych nabytków: konferencje prasowe i eventy



