

Katarzyna Nowak

(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 Sztuki i Techniki Japońskiej Manggha

(nazwa muzeum/instytucji kultury z obszaru polityki pamięci)

NA LATA 2026-2030

Akceptacja Ministra Kultury i Dziedzictwa Narodowego*

Pieczka

22 grudnia 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.

49

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).

Celem analizy jest przedstawienie przez kandydata własnej diagnozy stanu, w którym znajduje się instytucja.

Analiza SWOT powinna zostać przeprowadzona w sposób zwięzły i pozwalający na jej powiązanie z wizją i celami przedstawionymi w programie.

Punktem wyjścia do przedstawionej poniżej analizy SWOT jest, oprócz mojej własnej diagnozy stanu instytucji jako kandydatki na dyrektora, zlecony przeze mnie i opracowany wraz z zespołem Muzeum Manggha raport strategiczny, który miał na celu sformułowanie nowej misji Muzeum.

W 2024 roku zespół Muzeum Manggha wraz z ekspertami z Małopolskiego Instytutu Kultury w Krakowie odbył szereg spotkań, konsultacji oraz warsztatów mających na celu wypracowanie nowej, aktualnej i adekwatnej misji do rozszerzającej się działalności instytucji na kolejne lata. Metody, które przyjęto podczas pracy uwzględniały jak najszerszy udział interesariuszy, zapewniały pełną partycypację pracowniczek i pracowników Muzeum Manggha w całym procesie oraz wsparcie facylitatorów podczas diagnozy i planowania.

W przeprowadzonej analizie SWOT oparłam się w znacznej mierze na obserwacjach, doświadczeniach i wskazaniach zespołu Muzeum Manggha. Pracowniczki i pracownicy różnych działów wskazywali elementy, które postrzegają jako źródło siły instytucji, ale również obszary wymagające doskonalenia. Wnioski, uzupełnione o moje opinie, zostały uporządkowane w cztery kategorie: mocne strony, słabe strony, szanse i zagrożenia.

Analiza ta nie tylko stanowi diagnozę bieżącego stanu instytucji, ale także punkt odniesienia dla przyszłej strategii rozwoju Muzeum Manggha. Umożliwia określenie kierunku działań w perspektywie kilku lat, mając na względzie zarówno wewnętrzny

potencjał instytucji jak i zmiany w jej otoczeniu. W tym sensie analiza SWOT stanowi dla mnie narzędzie strategiczne, wspierające proces formułowania celów i decyzji na najbliższe pięć lat, dotyczące priorytetów programowych, organizacyjnych i finansowych.

Mocne strony Muzeum Manggha

- Silna i rozpoznawalna marka instytucji o unikalnym profilu kulturowym łączącym Polskę i Japonię oraz kraje Azji
- Prestiżowa lokalizacja i architektura budynku o wysokiej wartości symbolicznej i estetycznej
- Bogata kolekcja sztuki japońskiej i polskiej oraz silny kapitał symboliczny dziedzictwa Feliksa Mangghi Jasieńskiego
- Wyjątkowy potencjał związany z osobą Fundatora Muzeum Manggha – Andrzeja Wajdy i jego Archiwum: projekty badawcze, popularyzatorskie, kwerendy, wydawnictwa wzmacniają prestiż instytucji i otwierają dodatkowe możliwości współpracy w obszarach kultury filmowej, teatralnej, edukacji i dyplomacji kulturalnej
- Stała obecność i wsparcie Fundatorki Muzeum Manggha – Krystyny Zachwatowicz – Wajdy
- Znakomite wystawy dawnej i współczesnej sztuki, wystawy problemowe, wychodzące poza standardowe muzealne ramy
- Doświadczony, zaangażowany i interdyscyplinarny zespół współpracujący w modelu partnerskim
- Otwartość i kreatywna atmosfera, możliwość realizacji własnych pomysłów
- Poczucie misji i dumy wynikające z pracy w Muzeum Manggha
- Możliwość szkoleń i delegacji
- Zadaniowy i elastyczny czas pracy
- Stabilne i rozwijające się relacje z partnerami w Japonii i w Polsce (dyplomacja kulturalna, współpraca naukowa)
- Wysoka jakość i różnorodność programowa – łączenie tradycji, sztuki współczesnej, edukacji i nowych technologii, działalność Szkoły Języka Japońskiego, Archiwum Andrzeja Wajdy oraz afiliowanych przy Muzeum Manggha stowarzyszeń i klubów: japońskiej ceremonii herbaty, bonsai, suiseki (w trakcie rejestracji)
- Znakomicie prowadzony sklep muzealny działający stacjonarnie i on-line
- Sprawnie działająca kawiarnia – synergia działania

Słabe strony Muzeum Manggha

- Ograniczone zasoby kadrowe w stosunku do zakresu działań i rosnących oczekiwań programowych
- Niewystarczająca przestrzeń biurowa, szczególnie w perspektywie zatrudnienia nowych pracowników i współpracowników
- Brak komfortowego miejsca do cichej pracy
- Niewystarczająca przestrzeń magazynowa w stosunku do potrzeb programowych i konieczności rozbudowy kolekcji
- Ograniczone środki finansowe w stosunku do ambitnych celów rozwojowych i skali działalności
- Brak połączenia budynków oraz problem niewystarczającej dostępności dla osób z niepełnosprawnościami i specjalnymi potrzebami
- Niewystarczająca automatyzacja procesów administracyjnych i komunikacyjnych
- Niewystarczający przepływ informacji w zespole
- Brak czasu na przygotowanie priorytetowych długofalowych projektów ze względu na ograniczone zasoby kadrowe
- Niepełna informacja i niepełne wsparcie wybranych działań (opracowanie i digitalizacja kolekcji, wystawy)
- Brak japońskiej techniki i technologii w programie
- Skomplikowany i trudny proces przygotowywania wystaw w oparciu o wypożyczenia obiektów z kolekcji Feliksa Mangghy Jasieńskiego, depozytu Muzeum Narodowego w Krakowie w Muzeum Manggha

Szanse Muzeum Manggha

- Stale rosnące zainteresowanie kulturą i sztuką japońską i koreańską oraz dialogiem międzykulturowym w Polsce i w Europie
- Możliwości rozwoju współpracy międzynarodowej, m.in. w obszarze wystaw, rezydencji artystycznych, badań i wymiany naukowej
- Wzrost znaczenia nowych technologii i mediów cyfrowych w komunikacji i edukacji muzealnej
- Rozszerzenie źródeł finansowania o granty, partnerstwa międzyinstytucjonalne i mecenat indywidualny
- Możliwość wzmocnienia pozycji muzeum jako centrum dialogu i współpracy dyplomatycznej Polska – Japonia
- Zaufanie do instytucji jako poważnego partnera we współpracy krajowej i międzynarodowej
- Nowe trendy w edukacji
- Wielofunkcyjność (wielozadaniowość) Muzeum: wystawy, edukacja, koncerty, konferencje, Szkoła Języka Japońskiego, Archiwum Fundatora,

Biblioteka Muzeum Manggha, wydarzenia zewnętrzne, wydarzenia komercyjne itd. itp.

- Potencjał w wykorzystaniu mediów społecznościowych w działalności instytucji
- Wykorzystanie rosnącego potencjału Krakowa i Małopolski
- Inspiracja dla nowej grupy odbiorców (moda na zorganizowany czas wolny)

Zagrożenia Muzeum Manggha

- Ryzyko stagnacji finansowej, zmienność priorytetów polityki kulturalnej państwa – zmiany w obrębie dotacji budżetowej i przyznawaniu dotacji celowych, niepewność finansowania dużych projektów wystawienniczych
- Ryzyko ograniczenia kontaktów międzynarodowych i trudności logistycznych w realizacji projektów z Japonią i innymi krajami
- Konkurencja w pozyskiwaniu uwagi odbiorców w środowisku przesycanym ofertą kulturalną i cyfrową, rosnąca konkurencja w ofercie czasu wolnego
- Wyzwania demograficzne i zmieniające się style uczestnictwa w kulturze (młodsze pokolenia, starsze pokolenia, dzieci, osoby ze szczególnymi potrzebami, ekspaci, imigranci)
- Zmiany klimatyczne i wzrost kosztów utrzymania budynków oraz energii
- Ryzyko przeciążenia zespołu przy utrzymaniu wysokiego tempa realizacji projektów
- Ryzyko rosnących wymagań biurokratycznych

Tytuł (nieobowiązkowa)

Manggha – muzeum spotkań i inspiracji

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

Kandydat na dyrektora w kilkuzdaniowym komunikacie przedstawia najważniejsze kwestie dla swojego programu. Jeśli program zawiera pkt. 1 i 2: wizja powinna stanowić podsumowanie analizy SWOT i rozwinięcie tytułu.

Muzeum Sztuki i Techniki Japońskiej Manggha to wyjątkowe miejsce **spotkania** kultur, w którym tradycja Wschodu i nowoczesność Zachodu tworzą wspólną przestrzeń dialogu, sztuki i **inspiracji**. Powołane do życia z inicjatywy Andrzeja Wajdy i Krystyny Zachwatowicz -Wajdy, od ponad trzech dekad pozostaje świadectwem ich wizji – budowania mostów i wymiany myśli poprzez kulturę, sztukę, architekturę, edukację i technikę.

Powstałe dzięki nagrodzie Kyoto Prize Fundacji Inamori otrzymanej przez Andrzeja Wajdę, przy aktywnym wsparciu japońskich kolejarzy ze Związku Zawodowego Kolejarzy Wschodniej Japonii oraz pozyskaniu funduszy przez Fundację Kyoto - Kraków, muzeum prowadzi działalność w budynku zaprojektowanym przez Aratę Isozakiego, wybitnego japońskiego architekta, którego dzieło stało się ikoną współczesnej architektury w Polsce. Od otwarcia w 1994 roku przez Prezydenta RP Lecha Wałęsę oraz Księcia Takamado z japońskiej rodziny cesarskiej, Manggha pełni ważną rolę w kształtowaniu polsko-japońskich relacji kulturalnych i dyplomatycznych. Jej rangę potwierdzają wizyty członków japońskiej rodziny cesarskiej: Cesarza Akihito i Cesarzowej Michiko (2002), Księcia i Księżnej Akishino (2019) oraz Księżnej Takamado (1994 i 2015) oraz liczne wizyty przedstawicieli sztuki i nauki z Japonii.

Przez pierwsze dziesięć lat swojego istnienia Manggha działała jako oddział Muzeum Narodowego w Krakowie. Na mocy Zarządzenia Nr 21 Ministra Kultury z dnia 13 września 2004 r. w sprawie utworzenia Centrum Sztuki i Techniki Japońskiej Manggha (Dz. Urz. MK Nr 7, po.z. 37 oraz z 2006 r. Nr 4, poz. 35) instytucja została wydzielona ze struktur Muzeum Narodowego w Krakowie I uzyskała status samodzielnej instytucji kultury. We wrześniu 2007 przekształcono instytucję w muzeum, co miało kluczowe znaczenie dla rozwoju kontaktów krajowych i międzynarodowych. Muzeum Manggha wpisane jest do rejestru instytucji kultury prowadzonego przez Ministra Kultury i Dziedzictwa Narodowego pod numerem RIK 56/2004 oraz do Państwowego Rejestru Muzeów (118/2013).

Na przestrzeni lat Manggha rozbudowała się o nowe przestrzenie i funkcje: pawilon herbaciany i ogród japoński (1999), Szkołę Języka Japońskiego (2024) oraz Galerię Europa – Daleki Wschód (2015).

Dziś muzeum odwiedza ponad 200 tysięcy osób rocznie, a jego działalność obejmuje szeroki wachlarz wystaw, koncertów, warsztatów, wykładów, konferencji i seminariów, ukazujących bogactwo kultury Japonii i Azji Wschodniej w sposób pogłębiony i wolny od stereotypów.

Trzydziestoletnia historia Muzeum Manggha stanowi niezwykle świadectwo dialogu i współpracy międzykulturowej. Muzeum nieustannie się rozwija jako przestrzeń **spotkania** Wschodu i Zachodu, tradycji i nowoczesności, sztuki i refleksji nad współczesnym światem. Wchodząc w kolejną dekadę działalności instytucji, chciałabym, umocnić tę tożsamość, nadając jej nowy wymiar – otwartości, współtworzenia i zaangażowania społecznego.



Moją wizją jest, by Manggha była muzeum spotkań i inspiracji – miejscem które łączy ludzi, idee i kultury. Chciałabym wzmacniać rolę instytucji jako żywego laboratorium wymiany międzykulturowej, w którym doświadczenie krajów Azji Wschodniej staje się wyjściem do refleksji nad współczesnym światem.

Analiza potencjału instytucji pokazuje, że największą siłą Mangghi są jej rozpoznawalna marka, prestiż i unikatowy profil działalności, w tym organizacja znakomitych wystaw, zaufanie publiczności oraz szerokie kontakty międzynarodowe. Wyzwania, które przed nami stoją – zmiany demograficzne i technologiczne, rosnące oczekiwania odbiorców, konieczność zrównoważonego rozwoju i dbałość o dziedzictwo – traktujemy nie jako zagrożenia, lecz jako impuls do działania. Wykorzystując potencjał i doświadczenie zespołu Muzeum Manggha, chciałabym zbudować kompetentne w swoich działaniach muzeum – instytucję elastyczną, refleksyjną i aktywną w przestrzeni społecznej i dyplomatycznej.

Dlatego w najbliższych pięciu latach chciałabym dążyć do umocnienia Mangghi jako centrum dialogu międzykulturowego, łączącego artystów, naukowców, badaczy i zainteresowaną naszą działalnością publiczność. Także jako instytucji kreatywnej, która poprzez wystawy, programy edukacyjne i międzynarodowe projekty inspirować do twórczego myślenia i współdziałania, muzeum nowoczesnego i odpowiedzialnego, w którym tradycja staje się źródłem innowacji i refleksji nad przyszłością, muzeum otwartego na nowe technologie, zrównoważony rozwój i wrażliwość społeczną.

Muzeum Manggha powstało z inicjatywy Andrzeja Wajdy i Krystyny Zachwatowicz – Wajdy. Dlatego jednym ze stałych kierunków naszej działalności będzie kontynuacja prac związanych z opracowaniem materiałów znajdujących się w Archiwum Andrzeja Wajdy, w którym udostępniamy jego niezwykłą spuściznę – dokumenty, fotografie, szkice, materiały filmowe i listy. Archiwum jest miejscem spotkania z Reżyserem i jego myślą, inspirować kolejne pokolenia twórców i badaczy. Rok 2026, ogłoszony Rokiem Andrzeja Wajdy, będzie czasem intensywnych działań – wystaw, przeglądów filmowych, spotkań i publikacji, które przypomną jego dorobek, a zarazem ukażą, jak żywe i aktualne pozostaje jego przesłanie o roli sztuki w budowaniu porozumienia między ludźmi i kulturami.

Jednym z kluczowych zadań na nadchodzące lata będzie także opieka nad materialnym dziedzictwem Muzeum. Budynek Mangghi i jego otoczenie wymaga częściowej naprawy i modernizacji, dostosowania do nowoczesnych standardów bezpieczeństwa i ochrony zbiorów, współczesnych standardów ekspozycyjnych, konserwatorskich, a także bardzo ważnej - dostępności dla osób ze szczególnymi potrzebami.

Równolegle niezbędne jest pogłębione opracowanie, digitalizacja i udostępnianie kolekcji, które stanowią fundament tożsamości muzeum i punkt wyjścia do organizacji wystaw i prowadzenia kwerend i badań naukowych.



Dbłość o przestrzeń i zasoby Muzeum Manggha - muzeum spotkań i inspiracji stanowić będzie ramę dla wszystkich przyszłych działań instytucji. To wizja muzeum, które nie tylko opowiada o świecie, ale aktywnie uczestniczy w jego kształtowaniu – poprzez sztukę, edukację, badania i wymianę międzynarodową.

Zaprezentowana powyżej wizja instytucji jest także poszanowaniem nowej, wypracowanej przez zespół misji Muzeum Manggha, którą pozwolę sobie tutaj przytoczyć:

Powstaliśmy z miłości do Japonii.

Podążając za ideą fundatorów – Andrzeja Wajdy i Krystyny Zachwatowicz-Wajdy, gromadzimy, badamy i udostępniamy kolekcje obejmujące dzieła z Azji i Europy.

Inspirujemy sztuką i odpowiedzialnie towarzyszymy w jej poznawaniu.

Inicjując przepływ między Wschodem a Zachodem, współtworzymy przestrzeń dialogu międzykulturowego.

Dbamy o dziedzictwo. Dajemy impuls. Patrzymy w przyszłość.

4. Cele ogólne

Przytoczona powyżej nowa misja i przedstawiona powyżej wizja Muzeum Manggha – wypracowana w procesie partycypacyjnym - wskazuje na konieczność zachowania równowagi między dziedzictwem a zmianą. Cele ogólne, sformułowane poniżej, zgodnie z wytycznymi MKiDN są z konieczności ograniczone zaledwie do 3 wybranych i stanowią odpowiedź na najważniejsze zagadnienia oraz są ukierunkowane na rozwój instytucji w czwartej dekadzie jej działalności.

Cel ogólny 1:

Zrównoważony rozwój programu – między wystawą czasową a stałą narracją o Japonii

- Utrzymanie formuły programowej opartej na wystawach czasowych jako podstawowej formie komunikacji z odbiorcą
- Obecność prezentacji kolekcji japońskiej Feliksa Mangghi Jasieńskiego poprzez stworzenie stałej, modułowej ekspozycji odpowiadającej na potrzeby publiczności
- Tworzenie cykli wystaw, projektów, warsztatów itd., które ułatwią odbiorcom pogłębione poznanie kultury Japonii, jednocześnie umacnianie pozycji Muzeum Manggha jako jednego z najważniejszych miejsc popularyzacji i interpretacji kultury Japonii, autorytetu i eksperta w dziedzinie wiedzy o Japonii
- Dbanie o rytm programowy, który zapewniłby zespołowi Muzeum Manggha równowagę pomiędzy kreatywnością a możliwościami organizacyjnymi
- Wzmocnienie integracji pomiędzy działaniami kuratorskimi a edukacyjnymi – projektowanie programów towarzyszących wystawom już na etapie koncepcji
- Utrzymanie i rozwój oferty edukacyjnej dla różnych grup odbiorców (dzieci, młodzieży, dorosłych, seniorów, osób ze specjalnymi potrzebami)

Cel ogólny 2:

Wzmocnienie tożsamości Muzeum jako przestrzeni dialogu międzykulturowego i artystycznego

- Wzmacnianie współpracy z instytucjami partnerskimi w Japonii, Polsce i Europie poprzez rozwój projektów w ramach dyplomacji kulturalnej
- Kontynuacja misji budowania relacji między Polską a Japonią oraz rozwijanie kontaktów z krajami Azji Wschodniej w sposób spójny z programem działalności Muzeum
- Prezentacja Japonii jako kultury, w której sztuka, technika i rzemiosło przenikają się wzajemnie
- Promowanie wartości dialogu, tolerancji i wzajemnego zrozumienia poprzez działania wystawiennicze, edukacyjne i społeczne
- Wspieranie twórczej edukacji opartej na doświadczeniu, uczestnictwie i dialogu międzykulturowym
- Rozwój kompetencji kuratorów i edukatorów w zakresie metod partycypacyjnych, interpretacyjnych i cyfrowych
- Upowszechnianie działalności Fundatorów i Archiwum Andrzeja Wajdy jako jednego z ważniejszych elementów dialogu i współpracy międzyinstytucjonalnej i międzynarodowej
- Budowanie relacji z lokalną społecznością
- Budowanie wizerunku Mangghi jako nowoczesnej, otwartej i angażującej instytucji w dialogu między Wschodem a Zachodem
- Rozwój współpracy z instytucjami dyplomatycznymi, partnerami branżowymi i mediami

Cel ogólny 3:

Rozwój zasobów i poprawa infrastruktury Muzeum w duchu zrównoważonego rozwoju, bezpieczeństwo zbiorów

- Digitalizacja zbiorów i rozbudowa kolekcji własnej Muzeum Manggha
- Rozbudowa i modernizacja przestrzeni ekspozycyjnych, magazynowych i ciągów komunikacyjnych, w tym poprawa warunków przechowywania kolekcji, konieczne remonty (np. dach Muzeum Manggha)
- Przebudowa systemu bezpieczeństwa: systemu dozoru telewizji (CCTV), systemu antywłamaniowego oraz systemu kontroli dostępu
- Zakup wyposażenia technicznego (windy) oraz połączenie zakupu z koniecznymi pracami instalacyjnymi na rzecz zwiększenia dostępności budynku Muzeum Sztuki i Techniki Japońskiej Manggha dla osób ze szczególnymi potrzebami
- Modernizacja struktury informatycznej i jej skuteczne zabezpieczenie przed atakami hakerskimi



- Rozwój kompetencji zespołu – szkolenia, mentoring, współpraca z partnerami, wymiany międzynarodowe, udział w konferencjach i seminariach, szkolenia wewnętrzne
- Zapewnienie stałego wzrostu wynagrodzeń pracowników w celu utrzymania w muzeum doświadczonych specjalistów, wzmocnienia motywacji zespołu oraz zapobieżenia spłaszczeniu struktury płacowej
- Doskonalenie procesów zarządzania (zwinny system zarządzania Agile oraz japoński system zarządzania Kanban)
- Wdrażanie rozwiązań ekologicznych - energooszczędnych i przyjaznych środowisku, m.in. poprzez wielokrotne wykorzystanie elementów aranżacyjnych

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.

5. Obszary wyzwań

Realizacja programu działania odbywa się w sześciu do ośmiu wybranych przez kandydata na dyrektora obszarach. Spośród wskazanych poniżej obszarów trzy są obowiązkowe we wszystkich typach instytucji; dwa są obowiązkowe w muzeach; pozostałe (od 1 do 3 w muzeach; od 3 do 5 w innych typach instytucji) wybierane przez kandydata na dyrektora.

Przy obszarach wybieranych przez kandydata na dyrektora powinno znaleźć się uzasadnienie wyboru.

Część szczegółowa programu będzie odnosiła się do obowiązkowych i wybranych obszarów. Dokonanie wyboru oznacza, że kandydat na dyrektora nie powinien formułować celów wykraczających poza wybrane obszary.

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.

Współczesne muzea są dziś jednym z najważniejszych ośrodków życia społecznego. Nie tylko gromadzą, chronią i interpretują dziedzictwo, ale stają się również przestrzenią spotkań, miejscem spędzania czasu wolnego, edukacji i dialogu. W muzeum, szczególnie takim, jakim jest Muzeum Manggha budujemy więzi międzykulturowe i międzypokoleniowe, wspierając tym samym rozwój kapitału społecznego i kulturowego publiczności. W takim ujęciu Muzeum Manggha wraz ze swoją misją łączenia kultur Wschodu i Zachodu, tradycji i nowoczesności, posiada wyjątkowy potencjał, by być aktywnym uczestnikiem życia społecznego Krakowa i Polski.

Założenia i kierunki tych działań zostały częściowo wypracowane w trakcie spotkań i debaty nad misją Muzeum, podczas których zespół Mangghi analizował potrzeby otoczenia, uwarunkowania instytucjonalne oraz rolę muzeum w kontekście społecznym.

W 2024 roku Muzeum Manggha zleciło badania publiczności, których celem było pogłębione poznanie odwiedzających, ich profilu demograficznego, motywacji uczestnictwa, opinii o działalności Muzeum oraz poziomu satysfakcji z oferty. Badania prowadzone były trzema metodami: CAWI (Computer-Assisted Web Interview) wśród odbiorców newslettera i mediów społecznościowych, CAPI (Computer-Assisted Personal Interview) oraz PAPI (Paper and Pencil Interview) wśród odwiedzających Muzeum z udziałem ankieterów. Wyniki pozwoliły określić profil zwiedzających oraz stopień ich zaangażowania w życie instytucji. Wśród przebadanej publiczności przeważają PROMOTORZY, czyli osoby które z dużym prawdopodobieństwem polecąby Mangghę swojej rodzinie lub znajomym. Wskaźnik NET PROMOTER SCORE (NPS) osiągnął imponujący poziom 63, co stanowi bardzo wysoki wynik w sektorze kultury i dowodzi silnego związku emocjonalnego publiczności z instytucją.

Podsumowanie tych badań stanowi wytyczne do dalszych działań Muzeum zarówno w zakresie utrzymania relacji z obecnymi odbiorcami jak i rozwijanie nowych inicjatyw odpowiadających na potrzeby społeczności lokalnej i regionalnej. Planuję kontynuować i pogłębiać działania społeczne Muzeum Manggha poprzez programy współtworzenia oferty kulturalnej, edukacyjnej i artystycznej z udziałem mieszkańców Krakowa i Małopolski.

Muzeum Manggha aktywnie współpracuje z partnerami działającymi w dzielnicy Dębniki, gdzie ma swoją siedzibę, rozwijając działania na rzecz społeczności lokalnej oraz integracji wielokulturowego Krakowa. Jednym z takich przykładów jest stała współpraca na mocy podpisanej umowy z Fundacją „Kocham Dębniki”.

W oparciu o dotychczasowe wspólne projekty takie jak *Piknik z kulturą japońską na Dębnikach* oraz wystawa *Drogi do domu. Haftowane opowieści o bliskich sercu miejscach* Muzeum będzie kontynuować współpracę przy organizacji wydarzeń dedykowanych społeczności lokalnej, w tym społeczności ekspatów i uchodźców. W planach jest także rozwijanie współpracy z lokalnym pracowniami (studio Litograf, pracownia ceramiki) wspierającymi działania artystyczne i warsztatowe w ramach wymiany doświadczeń.

Ważnym elementem włączania młodych osób z najbliższego otoczenia w życie instytucji jest działająca w Muzeum Młodzieżowa Rada Muzeum Manggha (powołana z mojej inicjatywy), która od początku cieszy się dużym zainteresowaniem i zaangażowaniem uczestników rekrutowanych z krakowskich liceów. Rada pełni funkcję doradczą i inspiracyjną, współtworząc wydarzenia edukacyjne i artystyczne, a także stanowi przestrzeń dla młodych liderów kultury. Ze względu na jej sukces i pozytywny wpływ na budowanie relacji z młodym pokoleniem, program będzie kontynuowany i rozwijany w kolejnych latach.

Dodatkowe działania będą rozwijane w ramach współpracy z organizacjami pozarządowymi, instytucjami edukacyjnymi i ośrodkami kultury, rozwój wolontariatu, inkluzywnych projektów, kierowanych do grup o ograniczonym dostępie do kultury,

osób z niepełnosprawnościami, seniorów, uchodźców, młodzieży zagrożonej wykluczeniem.

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

Edukacja stanowi jeden z filarów działalności Muzeum Sztuki i Techniki Japońskiej Manggha, ściśle związany z misją instytucji jako miejsca dialogu międzykulturowego i upowszechniania wiedzy o Japonii. Oferta edukacyjna Muzeum jest szeroka i zróżnicowana, obejmuje programy skierowane do odbiorców w każdym wieku, od najmłodszych dzieci w wieku przedszkolnym aż po seniorów. Jej celem jest nie tylko przekazywanie wiedzy o kulturze i tradycjach Japonii oraz sztuce prezentowanej podczas wystaw czasowych, ale także rozwijanie kompetencji kulturowych, kreatywności i wrażliwości uczestników.

Aktualna oferta edukacyjna obejmuje następujące propozycje: *Podróż po Japonii* – zajęcia wprowadzające w kulturę, sztukę i codzienne życie w Kraju Kwitnącej Wiśni, *Podróż po Chinach* – warsztaty porównawcze ukazujące różnice i podobieństwa między kulturami Dalekiego Wschodu, *Podróż po Azji Wschodniej dla przedszkoli* – zajęcia multisensoryczne rozwijające wyobraźnię i ciekawość najmłodszych, *Ofertę specjalną dla firm i grup zorganizowanych* – warsztaty integracyjne i inspiracyjne oparte na wartościach japońskiej kultury pracy, *Zwiedzanie wystawy z edukatorem* – program oparty na rozmowie i interpretacji dzieł sztuki, *Zajęcia dla uczestników indywidulanych i rodzin z dziećmi* – warsztaty weekendowe i rodzinne spotkania z kulturą Japonii.

Dla instytucji, które nie mają możliwości uczestniczenia w zajęciach edukacyjnych w siedzibie Muzeum Manggha prowadzone są zajęcia wyjazdowe.

W zakresie działań Muzeum Manggha są również oferty edukacyjne dla grup z niepełnosprawnością wzroku, specjalne programy dla osób wykluczonych (w szpitalach psychiatrycznych, więzieniach, ośrodkach pomocy społecznej) i ze specjalnymi potrzebami (np. ciche godziny dla zwiedzających).

Wszystkie powyższe programy będą kontynuowane i rozwijane o nowe moduły odpowiadające na potrzeby współczesnych odbiorców oraz zmieniające się tematy wystaw i projektów. Rozbudowa oferty edukacyjnej będzie również wynikała z analiz publiczności oraz ewaluacji dotychczasowych działań.

W najbliższych latach program edukacyjny Muzeum będzie obejmował warsztaty artystyczne (np. grafika, sumi-e, ceramika, kaligrafia, klasyczny teatr japoński), wykłady (cykle lub pojedyncze wystąpienia dostosowane do aktualnych wystaw i wydarzeń, w tym japońskich świąt, np. *Kodomo no hi*, *Hina no matsuri*, *Tanabata*, *Tsukimi* itd.itp.), spotkania z naukowcami i ekspertami z uczelni wyższych, koncerty i spektakle teatralne (często poprzedzone prelekcjami mającymi na celu przybliżenie tematu spektaklu) oraz działania w przestrzeni wystawy (pokazy ceremonii herbacianej, oprowadzania kuratorskie, edukacyjne i kreatywne dla rodzin z dziećmi itd.itp.). Ze względu na znakomite kontakty i nawiązane relacje ze specjalistami z Polski i Japonii będą odbywać się zajęcia przybliżające różne aspekty japońskiej kultury, od tradycyjnych technik artystycznych, takich jak kaligrafia, origami

(kontynuacja Klubu Origami, regularnych warsztatów skierowanych dla dzieci i młodzieży), ikebana, bonsai (w ramach Klubu Bonsai Polska), suiseki czy warsztatów gry na bębnach japońskich *taiko*, po współczesne zjawiska z kultury popularnej: mangę, anime, dizjan i architekturę (w nawiązaniu do wystaw architektonicznych, np. Shigeru Bana).

Muzeum Manggha będzie też organizować cykle edukacyjne i autorskie projekty, takie jak warsztaty rodzinne, wykłady popularyzatorskie czy spotkania wokół literatury japońskiej (we współpracy z Zakładem Japonistyki i Sinologii Uniwersytetu Jagiellońskiego), konferencje naukowe (np. planowaną na rok 2027 międzynarodową konferencję podsumowującą Rok Andrzeja Wajdy, międzynarodową konferencję haiku), które przyciągają zarówno stałą publiczność, jak i nowych odbiorców, w tym młodych naukowców.

Kontynuowana będzie organizacja dwóch konkursów: ogólnopolskiego konkursu dla dzieci i młodzieży podejmującego tematykę uratowanych przez Japoński Czerwony Krzyż polskich dzieci syberyjskich *Szczęśliwy powrót dzieci syberyjskich do Polski* (we współpracy z Social Welfare Corporation Fukudenkai w Tokio oraz Port of Humanity Tsuruga Museum) oraz międzynarodowy konkurs dla dzieci i młodzieży Haiku Dzieci Świata.

Szczególnym wyróżnikiem działalności Muzeum Manggha jest Szkoła Języka Japońskiego oraz ogólnodostępna, specjalistyczna Biblioteka Muzeum Manggha. W najbliższych latach zachowany zostanie unikatowy charakter szkoły, który łączy funkcję edukacyjną z misją muzeum, nauka języka odbywa się w bezpośrednim kontekście kulturowym, w otoczeniu wystaw i wydarzeń poświęconych Japonii. Szkoła nadal będzie miała kilka poziomów nauczania języka japońskiego w odpowiedzi na zainteresowanie słuchaczy (ponad 100 osób rocznie na kursach grupowych oraz lekcjach indywidualnych) i współpracować będzie z native speakerami oraz instytucjami partnerskimi w Japonii.

Ważnym elementem działalności edukacyjnej są również praktyki studenckie, staże oraz wolontariat. Muzeum Manggha współpracuje z uczelniami artystycznymi, humanistycznymi i technicznymi (UJ, ASP, PJATK, AGH, UKEN) w całej Polsce, zapewniając studentom możliwość zdobywania doświadczenia zawodowego w instytucji o profilu międzynarodowym.

W ramach upowszechniania wiedzy Muzeum Manggha nadal będzie udostępniać materiały edukacyjne on-line, do pobrania ze strony internetowej oraz aplikacji Spotify (podcasty), stanowiące zasób wiedzy o kulturze Japonii, dizajnie, Fundatorach oraz inspirację dla nauczycieli, edukatorów i rodzin.

W moim założeniu programowym Muzeum Manggha będzie przywiązywać dużą wagę do edukacji kontekstowej, ściśle powiązanej z aktualnym programem wystaw. Wydarzeniom towarzyszyć będą programy edukacyjne, warsztaty, oprowadzania kuratorskie i spotkania z artystami.

Podsumowując, w kolejnych latach planowane jest:

- wzmocnienie integracji pomiędzy działaniami kuratorskimi a edukacyjnymi, poprzez projektowanie programów towarzyszących wystawom już na etapie tworzenia koncepcji kuratorskich, dzięki czemu edukacja stanie się integralną częścią narracji wystaw i wzmocni ich oddziaływanie
- rozwój programów towarzyszącym wystawom międzynarodowym we współpracy z partnerami japońskimi oraz uczelniami wyższymi i instytucjami kultury
- rozszerzenie programu o działania inkluzywne i międzykulturowe (np. w nawiązaniu do Fundacji „Kocham Dębniki”)
- utrzymanie i dalszy rozwój oferty edukacyjnej dla różnych grup odbiorców – dzieci, młodzieży, dorosłych, seniorów oraz osób ze specjalnymi potrzebami
- organizacja wystawy edukacyjnej o grach japońskich przygotowanej przez zespół edukatorek i edukatorów Muzeum Manggha
- wzmocnienie roli Młodzieżowej Rady Muzeum Manggha, której celem jest współuczestniczenie młodych odbiorców w tworzeniu oferty programowej i testowanie nowych form komunikacji z publicznością.
-

Edukacja w Muzeum Manggha nie jest traktowana jako oddzielny dział, lecz jako spójny, przenikający wszystkie obszary aktywności instytucji proces, od koncepcji wystaw po działania popularyzatorskie i społeczne. W ten sposób Manggha konsekwentnie będzie realizować misję dialogu międzykulturowego, opartego na wiedzy, zrozumieniu i wspólnym doświadczeniu.

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;

Efektywne zarządzanie Muzeum Sztuki i Techniki Japońskiej Manggha stanowi istotny element realizacji wypracowanej w procesie partycypacyjnym misji i strategii rozwoju instytucji.

W ostatnich trzech latach mojej kadencji przeprowadzono szereg zmian i usprawnień w zakresie zarządzania instytucją, obejmujących sferę organizacyjną, prawną, techniczną i zarządczą. Do najważniejszych osiągnięć należy: aktualizacja dokumentów wewnętrznych (zaktualizowano i wdrożono *Statut Muzeum, Regulamin Organizacyjny, Regulamin Wynagradzania i Motywowania Pracowników, Regulamin Pracy* oraz *Regulamin Organizacji Pracy Zdalnej*), wzmocnienie polityki etycznej i bezpieczeństwa poprzez wprowadzenie procedur *zapobiegania mobbingowi i innym niepożądanym zachowaniom, standardy ochrony małoletnich*, a także regulacje dotyczące dokonywania zgłoszeń wewnętrznych i podejmowania działań następczych, utworzenie stanowiska koordynatora ds. dostępności w wymiarze pełnego etatu, utworzenie Komisji ds. nabytków, pozyskiwania zbiorów, kwalifikacji i wyceny, co uporządkowało proces pozyskiwania i ewidencji zbiorów, uporządkowanie struktury zatrudnienia poprzez aktualizację zakresu obowiązków

wszystkich pracowników i dostosowania ich do nowej struktury organizacyjnej, uruchomiono elektroniczny system sprzedaży biletów oraz wdrożenie systemu EZD, przeprowadzenie pilnego remontu schodów głównych i pochylni dla osób z niepełnosprawnościami wraz z modernizacją strefy wejściowej, w związku z ich krytycznym stanem technicznym.

W wyniku tych działań Muzeum Manggha funkcjonuje obecnie w oparciu o nowoczesne i przejrzyste mechanizmy działania, a na kolejne lata zaplanowałam podniesienie efektywności zarządzania, z jasnym podziałem kompetencji i procedur, tak, by wprowadzone rozwiązania usprawniły codzienną organizację pracy, zwiększyły transparentność podejmowanych decyzji, bezpieczeństwo i komfort pracowników, a także podniosły standardy etyczne w instytucji.

Muzeum Manggha prowadzi działalność w trzech budynkach:

- Głównym budynku Muzeum (3200 m²), oddanym do użytku w 1994 r., z salami wystawienniczymi, częścią biurową, zapleczem magazynowym i przestrzenią gastronomiczną,
- Galerii Europa – Daleki Wschód (1630 m², otwarcie 2015 r.), z dwiema salami ekspozycyjnymi, salą konferencyjną i przestrzenią magazynową, w pełni dostosowaną do potrzeb osób z niepełnosprawnościami,
- Pawilonie herbacianym, w którym od 2001 r. prowadzone są zajęcia z tradycyjnej ceremonii parzenia herbaty (Chadō) we współpracy ze Stowarzyszeniem Drogi Herbaty Senshin-kai, będącym częścią szkoły Urasenke z Kioto.

W budynku należącym do Fundacji Kyoto–Kraków Andrzeja Wajdy i Krystyny Zachwatowicz-Wajdy, z którą Muzeum współpracuje na mocy umowy użyczenia z 2011 roku, mieści się Szkoła Języka Japońskiego oraz Biblioteka Muzeum Manggha. Fundacja Kyoto–Kraków nie tylko udostępnia przestrzeń, ale również wspiera finansowo i merytorycznie działalność Muzeum, zwłaszcza w kontekście zachowania i popularyzacji spuścizny Andrzeja Wajdy.

W zakresie zarządzania nieruchomościami Muzeum posiada uregulowany stan prawny wszystkich obiektów, a priorytetem na kolejne lata jest utrzymanie ich w dobrym stanie technicznym, zwiększenie efektywności energetycznej i wdrożenie zasad zrównoważonego zarządzania infrastrukturą.

Struktura organizacyjna Muzeum Sztuki i Techniki Japońskiej Manggha opiera się na *Regulaminie Organizacyjnym*, który określa podział zadań, kompetencji i odpowiedzialności. W skład kierownictwa wchodzi: dyrektor, dwóch zastępców: zastępcę dyrektora do spraw rozwoju i komunikacji oraz zastępcę dyrektora do spraw administracyjnych i technicznych, główna księgowa oraz szef Wewnętrznej Służby Ochrony. Uzupełnieniem tej struktury są stanowiska ds. obsługi sekretariatu, inspektora ds. ochrony danych, pełnomocników ds. informacji niejawnych, obronnych i sytuacji kryzysowych oraz radcy prawnego.

System wynagrodzeń regulują *Regulamin wynagradzania* oraz *Regulamin Pracy*, jednak jednym z kluczowych wyzwań pozostaje zwiększenie zatrudnienia w perspektywie dynamicznie rozwijającej się instytucji (zatwierdzone przez MKiDN od 2026 roku) oraz zwiększenie wynagrodzeń pracowników w celu utrzymania zespołu profesjonalistów i zapobieżeniu spłaszczenia płac. Konieczne jest także wprowadzenie racjonalnego systemu premiowania i utrzymanie stałego finansowania na podnoszenie kwalifikacji pracowników.

Obecnie w Muzeum Sztuki i Techniki Japońskiej Manggha zatrudnione na etacie są 45 osoby, (21 kobiet, 24 mężczyzn) przy czym na pełny etat: 43 osoby. (1 osoba - 1/2 etatu, 1 osoba 5/8 etatu). Na kierowniczych stanowiskach zatrudnione są 4 osoby, w dziale merytorycznym – 16 osób, w administracji – 3, w księgowości - 3, w dziale technicznym – 6. Wewnętrzna Służba Ochrony liczy 13 osób. Zatrudnienie ze względu na wiek wygląda następująco: pracownicy do 40 lat stanowią 34 % załogi, w przedziale 41-55 lat - 28% załogi, a powyżej 55 lat – 38% zatrudnionych. W strukturze zatrudnienia ze względu na wykształcenie najwięcej osób legitymuje się wyższym wykształceniem: doktorat posiada 1 % zatrudnionych, studia magisterskie 36 %, studia podyplomowe 16 %, średnie wykształcenie 27 %, a zawodowe 20 % pracowników Muzeum.

Istotnym elementem rozwoju instytucji jest stałe doskonalenie kompetencji zespołu. Ma to również wymiar motywacyjny. Pracownicy Muzeum Manggha regularnie uczestniczą w szkoleniach, warsztatach, wyjazdach studyjnych, seminariach i konferencjach zarówno w kraju jak i za granicą. Zakładam, że w najbliższych latach pracownicy nadal aktywnie będą brać udział w projektach międzynarodowych, programach specjalnych i wizytach studyjnych, dzięki czemu poszerzą swoją wiedzę z zakresu muzealnictwa, edukacji, komunikacji i zarządzania kulturą. Aktywność ta będzie się przekładać na bezpośrednie podnoszenie jakości działalności merytorycznej Muzeum. Rozwój kompetencji zespołu traktuję jako strategiczną inwestycję w przyszłość Muzeum Manggha.

W codziennym funkcjonowaniu Muzeum wspierają firmy i specjaliści zewnętrzeni, świadczący usługi w kluczowych obszarach działalności instytucji. Obejmują oni m.in. opiekunów wystaw, obsługę sal wystawowych, obsługę recepcji, dodatkowych pracowników ochrony (uzupełniających Wewnętrzną Służbę Ochrony), a także podmioty odpowiedzialne za utrzymanie otoczenia i terenów zielonych wokół Muzeum. Współpraca dotyczy również edukatorów, redaktorów, tłumaczy, grafików, fotografów i kuratorów wystaw. Włączenie zewnętrznych pracowników i ekspertów pozwala na elastyczne reagowanie na potrzeby Muzeum, przy jednoczesnym utrzymaniu ciągłości w bieżącej działalności instytucji.

Podstawą zarządzania finansowego Muzeum Sztuki i Techniki Japońskiej Manggha, jako państwowej instytucji kultury, pozostaje dotacja podmiotowa od organizatora, którym jest Ministerstwo Kultury i Dziedzictwa Narodowego oraz dotacje celowe na wydatki bieżące i inwestycyjne. Wysokość dotacji w ostatnich latach regularnie wzrastała. Mimo, że Muzeum, nie jest dużą jednostką, w ramach prowadzonych

działań osiąga znaczne przychody własne, dzięki dużemu nakładowi pracy i zaangażowaniu własnych pracowników. Źródłem przychodów własnych w głównej mierze jest sprzedaż biletów wstępu do Muzeum, warsztaty edukacyjne i kursy języka japońskiego, a także sprzedaż wydawnictw i towarów. Jako instytucja staramy się maksymalnie wykorzystać nasze możliwości pozyskiwania środków z różnych źródeł- składaliśmy m.in. wnioski o przyznanie grantów z KPO.

Najlepiej strukturę zarządzania finansami pokazuje poniższe zestawienie na lata 2024 i 2025.

Lp	Wyszczególnienie	2024	2025 r. (plan)	Struktura w 2024 r.	Struktura w 2025 r.
	Przychody muzeum	15 037 715,75	14 570 000,00	100%	100%
1.	Dotacje i subwencje z budżetu państwa	11 030 008,50	10 833 000,00	74%	75%
a)	Dotacja podmiotowa	10 045 257,55	10 057 219,00	67%	69%
b)	Dotacje celowa	984 750,95	775 781,00	7%	6%
2.	Przychody własne – prowadzona działalność gospodarcza	3 593 183,10	3 537 000,00	24%	24%
a)	Przychody ze sprzedaży biletów	1 228 557,51	1 200 000,00	8%	8%
b)	Przychody ze sprzedaży wydawnictw	262 843,70	286 000,00	2%	2%
c)	Przychody ze sprzedaży towarów	683 793,87	700 000,00	4%	5%
d)	Przychody z kursów j. japońskiego	400 098,00	401 000,00	3%	3%
e)	Przychody z wynajmu	697 200,65	700 000,00	5%	5%
f)	Inne przychody z działalności statutowej (warsztaty)	320 689,37	250 000,00	2%	1%
3.	Inne przychody- KPO, darowizny i inne dofinansowania	414 524,15	200 000,00	2%	1%

W powyższym zestawieniu można zauważyć, że głównym źródłem finansowania działalności jest dotacja podmiotowa wraz z dotacjami celowymi na działalność bieżącą, które obejmują w głównej mierze wynagrodzenia wraz z pochodnymi i świadczeniami na rzecz pracowników i stanowią one 70% wszystkich wydatków finansowanych z dotacji podmiotowej. Pozostałe wydatki to koszty utrzymania muzeum: prąd, gaz, ogrzewanie, sprząatanie, ochrona i obsługa sal muzealnych.

W kontekście rosnących kosztów utrzymania, energii i inflacji kwota dotacji podmiotowej na obecnym poziomie może okazać się niewystarczająca, co wskazuje konieczność jej dalszego zwiększania oraz pozyskiwania środków celowych na działalność programową. W roku 2025 dotacje celowe na wystawy wyniosły 775 781, 00 zł, jednak zgodnie z zapowiedziami MKiDN ich poziom w kolejnych latach może ulec ograniczeniu na rzecz zwiększania stopniowo dotacji podmiotowej.

Muzeum Manggha generuje przychody własne z tytułu sprzedaży biletów, wynajmu przestrzeni, kursów językowych, sprzedaży wydawnictw i towarów oraz działalności usługowej, co stanowi istotny udział w strukturze finansowania instytucji. Planowane jest dalsze zwiększanie tego udziału poprzez rozwój oferty komercyjnej, programów partnerskich oraz wzmacnianie działań w obszarze fundraisingu.

Muzeum Manggha to stabilna instytucja, której siłą pozostaje kompetentny zespół, sprawna organizacja pracy i wysoka jakość realizowanych projektów. W najbliższych latach kluczowym wyzwaniem będzie utrzymanie stabilności finansowej oraz zachowanie równowagi między rozwojem programowym a wzmocnieniem zasobów kadrowych i organizacyjnych.

Priorytetem stanie się również poprawa bezpieczeństwa pracowników i zbiorów poprzez modernizację systemu dozoru, kontroli i dostępu, unowocześnienie infrastruktury informatycznej, przeprowadzenie niezbędnego remontu dachu oraz docelowo – zakupu nowego, ekologicznego, samochodu firmowego.

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.*

Założeniem programu wystaw Muzeum Sztuki i Techniki Japońskiej Manggha na najbliższe lata jest popularyzacja sztuki, kultury i techniki Japonii i innych krajów azjatyckich, a także wspieranie dialogu pomiędzy Polską a Japonią, ukazując szerokie spektrum inspiracji, jakie sztuka japońska wywiera na sztukę europejską, w tym polską, oraz odwrotnie: jak artyści polscy i europejscy interpretują dziedzictwo Japonii i Azji.

Manggha od lat postrzegana jest jako ekspert w dziedzinie prezentacji sztuki japońskiej, jednocześnie stanowi ważną platformę dla współczesnych twórców z Polski, także tych bezpośrednio związanych z Krakowem.

Muzeum Manggha nie posiada stałej ekspozycji. Siłą instytucji jest różnorodny i dynamiczny program wystaw czasowych, obejmujący zarówno klasyczne formy sztuki jak i nowoczesne technologie, architekturę, dizajn oraz kulturę popularną.

W nawiązaniu do jednego ze sformułowanych powyżej celów (*Zrównoważony rozwój programu - między wystawą czasową a stałą narracją o Japonii*) i odpowiadając na potrzeby publiczności zakładam stałą prezentację kolekcji japońskiej Feliksa

Mangghi Jasieńskiego (własność Muzeum Narodowego w Krakowie, depozyt w Muzeum Manggha). Równolegle organizowane będą wystawy problemowe z kolekcji Jasieńskiego (*Most i drzwi, Kunisada, Shooji, byoobu i fusumy*).

Ważnym kierunkiem programowym będzie także kontynuacja wystaw poświęconych technice, technologii i rzemiosłu japońskiemu (laka, cykl wystaw wybitnych architektów japońskich, uczniów Araty Isozakiego). Te projekty, inspirowane współczesnymi trendami w muzealnictwie, pozwolą pogłębić wiedzę o nowoczesnej Japonii i jej osiągnięciach w obszarze rzemiosła i dizajnu.

Przewiduję również znaczny udział obiektów z kolekcji własnej Muzeum Manggha w przygotowywanych wystawach problemowych oraz prezentacje nowych nabytków pozyskanych kolekcji Muzeum.

Program wystaw będzie tworzony w sposób partycypacyjny, we współpracy z zespołem merytorycznym, partnerami krajowymi i zagranicznymi, a także w oparciu o liczne propozycje współpracy artystów i instytucji z Polski i Japonii, które oczekują na rozstrzygnięcie.

Wystawy planowane na lata 2026 -2030

Wystawy jubileuszowe:

- Andrzej Wajda w stulecie urodzin: wystawy organizowane w Muzeum Manggha, Senacie RP w Warszawie, Kordegardzie Galerii Narodowego Centrum Kultury, Centrum Informacji i Kultury Ambasady Japonii Polsce, Muzeum Nadwiślańskie w Kazimierzu nad Wisłą, Muzeum Okręgowe w Suwałkach, Muzeum Filmu w Dusseldorfie, Kinoteka, Kulturni Centrum Beograda, Instytut Polski w Budapeszcie, Instytut Polski w Tokio, Pawilon Wyspiańskiego w Krakowie (lista nie jest jeszcze zamknięta)
- Andrzej Wróblewski w stulecie urodzin – wystawa artysty bliskiego Andrzejowi Wajdzie, nawiązująca do wystawy *Wróblewski według Wajdy* z 2015 roku, przygotowywana we współpracy w Fundacją Andrzeja Wróblewskiego
- Wystawy jubileuszowe z kolekcji Muzeum Manggha z okazji 35-lecia instytucji, ukazujące jej zbiory i ich znaczenie dla polsko-japońskich relacji kulturalnych
- Wystawa Biura Architektonicznego Ingarden&Ewy – wpisująca się w cykl wystaw o architekturze

Wystawy sztuki japońskiej

- Stała prezentacja kolekcji japońskiej Feliksa Mangghi Jasieńskiego (własność Muzeum Narodowego w Krakowie, depozyt w Muzeum Manggha)
- Wystawy problemowe z kolekcji Jasieńskiego (*Most i drzwi, Kunisada, Shooji, byoobu i fusumy*)

Wystawy architektoniczne

- Kontynuacja cyklu rozpoczętego wystawą *Shigeru Ban. Architektura i działania społeczne* prezentacje wystaw architektów japońskich: Kazuyo Sejimy, Jun Aokiego oraz na zakończenie cyklu: Araty Isozakiego

Wystawy edukacyjne i popularyzatorskie

- Nowe odsłony wystaw edukacyjnych poświęconych kulturze Japonii, m.in. *Gry japońskie*, łączące tradycję z nowoczesnością, interaktywne ekspozycje ukazujące życie codzienne japońskiego społeczeństwa
- Bonsai
- Ikebana
- Suiseki

Wystawy sztuki współczesnej

- Prezentacje twórczości artystów japońskich i polskich, których prace podejmują temat dialogu kultur, popkultury, tożsamości i pamięci: Kusama Yayoi, Tatsuya Tanaka, Chiharu Shiota, Maria Luiza Pyrlik, Piotr Bujak

Wystawy organizowane w oparciu o kolekcje muzeów japońskich, prywatnych kolekcjonerów i partnerów Muzeum Manggha

- Muzeum Sztuki Himeji
- Muzeum Sztuki Nakasendo Hiroshige w Ena
- Międzynarodowe Muzeum Mangi w Kioto

Wystawy prezentowane poza siedzibą Muzeum Manggha

- Muzeum Manggha będzie kontynuować prezentacje wystaw w innych instytucjach w kraju i za granicą, m.in. w ramach programów wymiany kulturalnej oraz projektów finansowanych z programu *Kultura inspirująca*.

Proponowany powyżej program wystawienniczy Muzeum Manggha na lata 2026 – 2030 rozwija dotychczasowe kierunki działalności instytucji, łącząc dziedzictwo i współczesność, sztukę i technologię, lokalność i wymiar międzynarodowy. Jego celem jest budowanie pomostów między różnymi środowiskami twórczymi i edukacyjnymi oraz tworzenie przestrzeni do wymiany doświadczeń, współpracy i wzajemnego poznania. Utrzymanie wysokiego poziomu artystycznego, merytorycznego i organizacyjnego, przy jednoczesnym poszerzaniu wystaw o nowoczesne media, będzie gwarancją dalszego rozwoju i stabilności instytucji.

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

19

Zbiory Muzeum Sztuki i Techniki Japońskiej Manggha stanowią zespół obiektów sztuki i rzemiosła artystycznego, obejmujący dzieła dawne i współczesne, a ich początkiem był dar Fundacji Kyoto – Kraków z 2006 roku. Obecnie kolekcja obejmuje przede wszystkim sztukę japońską, w mniejszym zakresie europejską, chińską i koreańską, a także dzieła polskich artystów inspirowanych się kulturą Japonii. Osobną część stanowi zbiór rysunków, grafik, szkiców i akwarel Andrzeja Wajdy.

Kolekcja jest stale powiększana o dary artystów i kolekcjonerów oraz zakupy realizowane w ramach pozyskanych funduszy zewnętrznych, dotacji celowych Ministerstwa Kultury i Dziedzictwa Narodowego i środków własnych. Obecnie liczy 3115 pozycji inwentarzowych.

W 2023 roku powołana została Komisja ds. nabytków, pozyskiwania zbiorów, kwalifikacji i wyceny, co w znaczący sposób uporządkowało proces pozyskiwania, ewidencji i opracowania zbiorów. Komisja pełni funkcję opiniodawczą i doradczą, dbając o transparentność decyzji oraz zgodność z polityką gromadzenia zbiorów, misją i profilem instytucji.

W najbliższych latach niezbędne jest pogłębione opracowanie, digitalizacja i udostępnianie kolekcji, które są jednym z filarów funkcjonowania muzeum oraz punktem wyjścia do organizacji wystaw, prowadzenia kwerend i badań naukowych. Działania te będą kontynuowane i rozwijane z naciskiem na integrację cyfrowych baz danych i ułatwienie dostępu do zasobów dla pracowników merytorycznych muzeum, badaczy i publiczności.

Obecnie trwa skontrum obiektów z kolekcji japońskiej Muzeum Narodowego w Krakowie przechowywanych w depozycie w magazynach Muzeum Manggha, które powinno zakończyć się w 2025 roku. Na rok 2027 przewidziane jest przeprowadzenie skontrum własnej kolekcji Muzeum Manggha.

Priorytetem na najbliższe lata pozostaje także modernizacja i poprawa zaplecza magazynowego, obejmująca systemy klimatyzacji, kontroli wilgotności, zabezpieczeń i monitoringu warunków przechowywania. Celem tych działań jest zapewnianie jak najwyższych standardów ochrony dzieł zgodnych z aktualnymi normami muzealnymi.

Muzeum Manggha posiada pracownię konserwatorską, która umożliwia prowadzenie podstawowych prac przy obiektach. Jednocześnie instytucja współpracuje z profesjonalnymi pracownikami konserwatorskimi i specjalistami w ramach podpisanych umów oraz programów specjalnych, zapewniając najwyższe standardy ochrony i konserwacji dzieł.

W ramach długofalowej polityki rozbudowy zbiorów Muzeum Manggha planują dalsze pozyskiwanie dzieł (obecnie trwa kilka procedur związanych z zakupem i przekazem obiektów do kolekcji Muzeum Manggha), a także umacnianie relacji z kolekcjonerami i instytucjami w kraju i za granicą.

Działania w obszarze zarządzania zbiorami mają charakter kompleksowy, obejmują zarówno ochronę i opracowywanie obiektów, jak i ich popularyzację. Muzeum Manggha będzie kontynuować prezentację swoich zbiorów w ramach wystaw, wydarzeń jubileuszowych czy projektów takich jak *Kultura inspirująca*, które pozwolą zaprezentować wybrane obiekty z kolekcji w różnych ośrodkach w Polsce i poza jej granicami, popularyzując wiedzę o Japonii, spuściznie Andrzeja Wajdy i dorobku Muzeum Manggha.

Integralną częścią działalności Muzeum Manggha jest opieka nad kolekcją sztuki japońskiej i dalekowschodniej Muzeum Narodowego w Krakowie (depozyt w Muzeum Manggha od 2005 roku), obejmującą ponad 12 210 obiektów sztuki japońskiej oraz innych krajów Azji Wschodniej. W skład tej wyjątkowej kolekcji wchodzi m.in. drzeworyty *ukiyo-e*, malarstwo, rzeźba, ceramika, brązy, wyroby z laki, tkaniny, emalie, militaria oraz obiekty rzemiosła artystycznego. Zbiory te stanowią jedną z najcenniejszych i najpełniejszych kolekcji sztuki japońskiej w Europie Środkowej, będąc podstawą zarówno działalności wystawienniczej, jak i badawczej Muzeum.

W związku z upływem dłuższego czasu od podpisania obowiązującej umowy depozytowej istnieje potrzeba renegotjowania umowy z Muzeum Narodowym w Krakowie. Aktualizacja warunków depozytu pozwoli na pełniejsze uregulowanie kwestii opieki konserwatorskiej, udostępniania kolekcji, a także stworzy nowe możliwości jej opracowania naukowego i prezentacji w kraju i za granicą.

Obszary do wyboru:

- 6) **Inwestycje** – obszar dotyczący nowych lub trwających inwestycji podejmowanych przez instytucję (budowa lub remont obiektów, zakup nowych obiektów);
- 7) **Majątek i gospodarka finansami** – kwestie związane z zarządzaniem finansowym; posiadanymi nieruchomościami; zmianą struktury przychodów;
- 8) **Bezpieczeństwo** – kwestie związane zarówno z przygotowaniem do konfliktów zbrojnych i wojny, jak i do zagrożeń naturalnych czy kradzieży (m.in. systemy zabezpieczeń, polityki ochrony zbiorów).
- 9) **Zielone wyzwania** – przystosowanie muzeów do zmian klimatycznych, działania na rzecz energooszczędności i niskoemisyjności, a także bioróżnorodności.
- 10) **Budowanie publiczności** – działania na rzecz zwiększenia frekwencji; różnicowania oferty dla różnych grup społecznych i wiekowych; zmiany struktury publiczności; schematów lojalnościowych (bilety roczne; klub przyjaciół instytucji), promowanie działalności instytucji;
- 11) **Dostępność** – uwzględnienie dostępności fizycznej i on-line; działania na rzecz różnych potrzeb; działania skierowane wobec różnych grup wiekowych; osób neuro różnorodnych (tzn. ze zdiagnozowanym ADHD, spektrum autyzmu, itd.); osób z małymi dziećmi;

- 12) **Badania naukowe** – przewidywane projekty badawcze; udział w konsorcjach; tworzenie centrów kompetencji;
- 13) **Digitalizacja** – realizacja projektów digitalizacyjnych; wyzwania z tym związane; tworzenie repozytoriów;
- 14) **Programy dotacyjne** – realizacja i utrzymanie programów dotacyjnych; tworzenie ich założeń; zarządzanie programami;
- 15) **Wydawnictwa** – program wydawniczy instytucji; wydawanie czasopism; strategie dotarcia do czytelnika; współpraca z bibliotekami i środowiskiem naukowym.
- 16) **Współpraca międzynarodowa** – udział w projektach międzynarodowych; planowanie wystaw z partnerami zagranicznymi; udział w konsorcjach badawczych.

Obszary do wyboru:

Bezpieczeństwo – kwestie związane zarówno z przygotowaniem do konfliktów zbrojnych i wojny, jak i do zagrożeń naturalnych czy kradzieży (m.in. systemy zabezpieczeń, polityki ochrony zbiorów).

Bezpieczeństwo zbiorów, infrastruktury i pracowników muzeum to obecnie jedno z najbardziej aktualnych zadań do realizacji. Obejmuje ono zarówno przygotowanie do potencjalnych zagrożeń związanych z konfliktami zbrojnymi, klęskami żywiołowymi (powodzią, jak to miało miejsce w 2010 roku) czy kradzieżami, jak i zapewnienie ciągłości działania w sytuacjach kryzysowych.

W ostatnich latach wdrożono szereg działań wzmacniających system ochrony fizycznej i cyfrowej, w tym opracowanie i aktualizację procedur bezpieczeństwa oraz planów reagowania kryzysowego. Regularnie odbywają się szkolenia dla kadry kierowniczej, w tym dyrektora i jego zastępców oraz szefa Wewnętrznej Służby Ochrony, a także ćwiczenia obronne, które pozwalają utrzymywać gotowość instytucji do działania w sytuacjach zagrożenia.

Ważnym aspektem planowanych działań jest również dalsze doposażenie instytucji w środki ochrony zbiorów na wypadek ewakuacji, w tym zakup specjalistycznych folii zabezpieczających, skrzyń transportowych oraz koszy ewakuacyjnych, zgodnych ze standardami ochrony muzealiów w czasie kryzysu.

Na rok 2026 zaplanowana została kompleksowa przebudowa systemu bezpieczeństwa Muzeum, obejmująca modernizację systemu dozoru telewizyjnego (CCTV), systemu antywłamaniowego oraz systemu kontroli dostępu w budynkach Muzeum Sztuki i Techniki Japońskiej Manggha. Obecnie trwają konsultacje i przygotowania projektowe, których celem jest dostosowanie infrastruktury bezpieczeństwa do współczesnych standardów instytucji muzealnych.

Równolegle będzie realizowany projekt wzmocnienia bezpieczeństwa cyfrowego, obejmujący zakup nowych serwerów i systemów backupowych, służących ochronie zasobów cyfrowych, w tym zdigitalizowanych obiektów z kolekcji.

W ostatnich latach Muzeum Manggha odnotowało również dwa poważne ataki na swój profil na Facebooku, który stanowi jedno z najważniejszych narzędzi komunikacji z publicznością. Obecnie obserwowany jest wzrost liczby automatycznych kont (botów) wysyłających wiadomości i podejmujących próby przejścia komunikacji. W najbliższym czasie priorytetem będzie zabezpieczenie mediów społecznościowych i innych kanałów komunikacji cyfrowej przed podobnymi incydentami w przyszłości.

Polityka ochrony zbiorów Muzeum Manggha zakłada również ścisłą współpracę z wyspecjalizowanymi służbami i partnerami zewnętrznymi, w tym z firmami ochrony, konserwatorami, służbami miejskimi odpowiedzialnymi za bezpieczeństwo publiczne i zarządzanie kryzysowe.

W kolejnych latach priorytetem pozostanie dalsze doskonalenie systemów bezpieczeństwa, podnoszenie kompetencji pracowników w zakresie ochrony dziedzictwa kulturowego w sytuacjach zagrożenia oraz wdrażanie nowoczesnych technologii służących zabezpieczeniu zbiorów, infrastruktury i danych Muzeum Manggha.

Dostępność – uwzględnienie dostępności fizycznej i on-line; działania na rzecz różnych potrzeb; działania skierowane wobec różnych grup wiekowych; osób neuroróżnorodnych

Muzeum Manggha prowadzi konsekwentne działania na rzecz zapewnienia jak najszerszej dostępności swoich przestrzeni, oferty i komunikacji osobom ze specjalnymi potrzebami. Celem podejmowanych inicjatyw jest zarówno usuwanie barier architektonicznych i cyfrowych, jak i rozwijanie świadomości oraz podnoszenie kompetencji zespołu w zakresie dostępności.

W Muzeum od 2023 roku zatrudniony jest koordynator ds. dostępności w wymiarze pełnego etatu, posługujący się polskim językiem migowym na poziomie B2.

W ostatnich latach Muzeum podejmuje szereg działań modernizacyjnych i organizacyjnych w celu zwiększenia dostępności budynku głównego (już ponad 30-letniego) oraz otoczenia.

Są to m.in. krzesółko schodowe, wózek inwalidzki, krzesółko ewakuacyjne, zainstalowano system przywoławczy w toaletach, stanowisko wideotłumacza polskiego języka migowego, słuchawki tłumiące dźwięki dla osób z nadwrażliwością sensoryczną dla dzieci, młodzieży i dorosłych, ciche godziny zwiedzania w wybraną środę w miesiącu w godzinach 16.00–18.00, Kartę Dużej Rodziny oraz Kartę „N” (Krakowską Kartę Rodziny z Niepełnosprawnym Dzieckiem), specjalna zakładka Muzeum dostępne na stronie www.manggha.pl,

oznaczone miejsce parkingowe, wprowadzone zostało zarządzenie regulujące wstęp na wystawy w kwocie 1 PLN dla grup pacjentów z oddziałów psychiatrycznych, grup z państwowych domów dziecka, domów pomocy społecznej, ośrodków dla osób w spektrum autyzmu, ośrodków dla osób z niepełnosprawnością intelektualną itp. w ramach arteterapii, wszystkie wernisaże wystaw są tłumaczone na polski język migowy, a wystawy są promowane krótkim filmem w polskim języku migowym (materiał jest publikowany na stronie internetowej Muzeum, kanale YouTube oraz w mediach społecznościowych), do wybranych wystaw powstały dodatkowe materiały skierowane do osób ze specjalnymi potrzebami, kącik dla dzieci został wyposażony w zabawki sensoryczne.

W ramach planu na najbliższy rok przygotowano projekt zakupu i instalacji windy, która pozwoli na pełne połączenie obu kondygnacji budynku głównego.

Muzeum prowadzi systematyczne działania na rzecz zapewnienia zgodności z ustawą z dn. 4 kwietnia 2019 r. o dostępności cyfrowej stron internetowych i aplikacji mobilnych podmiotów publicznych (Dz.U. 2023, poz.1440). W lutym 2025 roku przeprowadzono wewnętrzny audyt pod kątem zgodności z wytycznymi WCAG (Web Content Accessibility Guidelines). W wyniku tej analizy dostępność cyfrowa została uznana za konieczną do poprawy i priorytetową w planowaniu dalszych działań instytucji na najbliższe lata. Rozpoczęły się działania na rzecz poprawy dostępności strony internetowej Muzeum, poprzez stworzenie harmonogramu uzupełniania funkcji opisu alternatywnego do fotografii towarzyszących bieżącym i archiwalnym wpisom na stronie internetowej.

W ramach działań edukacyjnych dla osób ze specjalnymi potrzebami Muzeum Manggha w najbliższych latach będzie rozwijać i przygotowywać specjalne oferty (np. *Japonia na wynos*), realizowane również z myślą o osobach, które nie mogą uczestniczyć w zajęciach na miejscu (szpitale psychiatryczne, więzienia). Projekty te umożliwiają kontakt z kulturą japońską poprzez mobilne działania edukacyjne i artystyczne, dostosowane do potrzeb uczestników.

Wydawnictwa – program wydawniczy instytucji; wydawanie czasopism; strategie dotarcia do czytelnika; współpraca z bibliotekami i środowiskiem naukowym

Muzeum Sztuki i Techniki Japońskiej Manggha prowadzi szeroką i konsekwentnie rozwijaną działalność wydawniczą, która stanowi integralny element misji instytucji, czyli popularyzowania wiedzy o kulturze Japonii i relacjach polsko-japońskich.

Dotychczasowy program wydawniczy instytucji obejmuje katalogi wystaw, wydawnictwa pokonferencyjne, publikacje dla dzieci, opracowania kolekcji, leksykon, a także unikatową serię *Biblioteka Muzeum Manggha*. Publikacje Muzeum często mają charakter pionierski na rynku polskim – stanowią pierwsze kompleksowe opracowania poświęcone wybranym zjawiskom japońskiej sztuki, dizajnu, architektury, kultury (kimono, papier japoński, laka, teatr kabuki i noh).

Szczególne miejsce w dorobku wydawniczym zajmują katalogi towarzyszące wystawom, opracowywane przez kuratorów i specjalistów we współpracy z badaczami i instytucjami w kraju i za granicą. Przyczyniają się one do poszerzania dostępu do badań nad kulturą i sztuką Japonii w Polsce.

Wszystkie publikacje Muzeum Manggha przygotowywane są z zachowaniem wysokich standardów edytorskich i merytorycznych, posiadają numery ISBN i są ogólnodostępne w stacjonarnym sklepie muzealnym oraz w sprzedaży internetowej. Można je też znaleźć w Bibliotece Muzeum Manggha, która prowadzi także aktywną wymianę międzybiblioteczną z instytucjami krajowymi i zagranicznymi.

Wydawnictwa Muzeum Manggha cieszą się uznaniem zarówno środowiska naukowego jak i szerokiej publiczności. W ostatnich 3 latach publikacje Muzeum zdobyły m.in. tytuły *Muzealnej Książki Roku* oraz *Nagrodę Honorową Polskiego Towarzystwa Wydawców Książek*.

Na kolejne lata Muzeum planuje utrzymanie dotychczasowej dynamiki wydawniczej oraz kontynuację kluczowych serii, ważnym obszarem do uzupełnienia w działalności wydawniczej będzie aktualizacja i opracowanie kolekcji własnej Muzeum Manggha w formie publikacji. Jednak wobec rosnących kosztów druku i dystrybucji możliwe będzie jednak stopniowe ograniczanie liczby publikacji na rzecz bardziej selektywnego, jakościowego programu wydawniczemu, obejmującego pozycje o szczególnej wartości dokumentacyjnej i badawczej.

Współpraca międzynarodowa – udział w projektach międzynarodowych; planowanie wystaw z partnerami zagranicznymi; udział w konsorcjach badawczych.

Współpraca narodowa oraz dyplomacja kulturalna stanowią jedną z ważniejszych obszarów mojej aktywności zawodowej w ostatnich latach. Działania te mają nie tylko wymiar reprezentacyjny, lecz także realnie wpływają na pozycję i wiarygodność Muzeum Manggha w międzynarodowym obiegu instytucji kultury. Stała wymiana i współpraca z instytucjami japońskimi i pozyskanie ich zaufania umożliwiają dostęp do specjalistycznej wiedzy, unikatowych zbiorów oraz kontakt z ekspertami, a także stanowi podstawę dla wspólnych przedsięwzięć artystycznych i badawczych.

Dzięki intensywnej współpracy z partnerami japońskimi Muzeum Manggha pełni również istotną rolę w promocji polskiej kultury za granicą, prezentując polską sztukę i kulturę.

Ważnym etapem było podpisanie w ostatnich dwóch latach mojej kadencji umów o współpracy z Muzeum Sztuki Himeji oraz Muzeum Sztuki Nakasendo Hiroshige w Ena. Przykładem szczególnie wartościowej współpracy w tym obszarze były wystawy realizowane w ramach programu *Kultura inspirująca* w Sumida Hokusai

Muzeum, Muzeum Port of Humanity w Tsurudze, Muzeum Sztuki Himeji oraz Muzeum Sztuki Nakasendo Hiroshige w Ena.

Współpraca zagraniczna Muzeum Manggha skupia się przede wszystkim na Japonii, obejmując m.in. instytucje takie jak: Fundacja Japońska, Ambasada Japonii w Warszawie, Ambasada RP w Tokio, Instytut Polski w Tokio, Sumida Hokusai Museum, Museum Port of Humanity w Tsuruga, National Film Archive of Japan, Takenaka Carpentry Museum w Kobe, Fundacja JAL, Social Welfare Corporation Fukudenkai w Tokio, International Museum Manga, Hokkaido–Poland Culture Association, Japońska Szkoła Ikebany Ikenobo, Kengo Kuma & Associates, Shigeru Ban Architects, Międzynarodowe Stowarzyszenie Suiseki oraz liczne instytucje partnerskie i uczelnie.

W związku z przyszłym Rokiem Andrzeja Wajdy Muzeum Manggha nawiązało kontakty z Instytutami Polskimi w Dusseldorfie, Paryżu, Tokio, Belgradzie, Budapeszcie, Nowym Jorku w celu przygotowania specjalnego programu wystaw, pokazów filmowych i seminariów.

Niezaprzeczalną wartością współpracy międzynarodowej jest stała obecność Muzeum Manggha w działalności dyplomatycznej polskich i japońskich instytucji rządowych, takich jak: Ambasada Japonii w Polsce, Ambasada RP w Japonii, Instytut Polski w Tokio, Ministerstwo Kultury i Dziedzictwa Narodowego, Instytut Adama Mickiewicza, Ministerstwo Spraw Zagranicznych oraz Polska Agencja Handlu i Inwestycji – określając Muzeum jako miejsca dialogu i wymiany kulturowej między oboma krajami. Na przestrzeni lat Muzeum Manggha gościło liczne delegacje z Japonii, w tym parlamentarzystów, ministrów, prezydentów i burmistrzów miast, a także Żywe Skarby Kultury Japonii. Wśród najważniejszych wydarzeń warto wymienić wizytę Ich Cesarskich Mości Cesarza Akihito i Cesarzowej Michiko (2002), Jej Cesarskiej Wysokości Księżnej Takamado (2015) oraz Następcy Tronu Księcia Akishino z Małżonką (2019). Tak wyjątkowe spotkania potwierdzają rangę Muzeum Manggha jako instytucji o znaczeniu międzynarodowym.

Działania te wpisują się w strategię tzw. „soft power” – pośredniego wpływania na pozytywny wizerunek kraju poprzez kulturę, idee i współpracę międzynarodową. Japonia konsekwentnie rozwija tę koncepcję pod hasłem „Cool Japan”, wykorzystując potencjał kulturalny jako narzędzie budowania międzynarodowych relacji.

Muzeum Manggha ma ambicję być ważnym partnerem tego procesu w Polsce, łącząc sztukę, kulturę, edukację i dyplomację w spójny program działań.

W kolejnych latach Muzeum planuje kontynuację współpracy z dotychczasowymi partnerami oraz rozwój nowych projektów, a także dalsze wzmacnianie roli Mangghi jako platformy dyplomacji kulturalnej i miejsca spotkań kultur.

CZĘŚĆ SZCZEGÓŁOWA

Zasadniczą częścią Programu działania kandydata na dyrektora są „fiszki” celów szczegółowych.

Kandydat na dyrektora musi sformułować co najmniej jeden cel szczegółowy dla każdego obszaru obowiązkowego i wybranego.

Cele szczegółowe wykraczające poza obowiązkowe i wybrane obszary nie stanowią elementu programu.

Wszystkie cele szczegółowe powinny być również powiązane z wynikającymi z wizji celami ogólnymi.

„Fiszki” celów szczegółowych są podstawą rozliczalności dyrektora, dlatego też w sytuacji zagrożenia ich realizacji lub zasadniczej zmiany warunków działania instytucji dyrektor powinien wystąpić o ich modyfikację (zgodę na dokonanie zmiany we wskaźnikach, usunięcie lub dodanie nowego celu) do 30 września roku poprzedzającego kolejny rok realizacji programu działania (zgodnie z zapisami umowy). Wniosek taki powinien zostać uzasadniony.

Każda z fiszek powinna zostać przedstawiona w następujący sposób i zajmować maksymalnie 1 stronę:

1. Określenie celu

cel powinien być jasny i mierzalny

2. Okres realizacji celu powinien zawierać się w

kadencji dyrektora. Osiągnięcie zakładanych wskaźników badane jest na koniec okresu realizacji.

3. Wskazanie obszaru, do którego odnosi się cel

Zgodnie z wyborem dokonany w części ogólnej

4. Określenie wskaźnika dla realizacji celu

Wskaźnik służy ilościowej prezentacji działań podjętych dla realizacji celu szczegółowego.

5. Określenie wartości początkowej i docelowej wskaźnika

Kandydat na dyrektora powinien wskazać wartość wskaźnika na początku okresu realizacji celu oraz jego wartość docelową na koniec okresu realizacji.

6. Określenie źródła pomiaru

Wskazanie na jakiej podstawie określony zostanie wskaźnik (np. sprawozdawczość instytucji, badanie publiczności, itd.)

7. Finansowanie celu

Wskazanie, czy realizacja celu będzie pociągała konieczność zmian w dotacji podmiotowej; uzyskania dotacji celowych; uzyskania środków zewnętrznych; Wartość powinna zostać oszacowana w zł (na etapie oceny programu kandydata na dyrektora będzie weryfikowana przez Ministerstwo).

8. Sposób komunikowania / promowania celu

Opis w jaki sposób działania w danym celu szczegółowym będą komunikowane na zewnątrz.

1	Określenie celu cel powinien być jasny i mierzalny	Pogłębione poznanie profilu osób odwiedzających Muzeum Manggha
2	Okres realizacji celu powinien zawierać się w kadencji dyrektora. Osiągnięcia zakładanych wskaźników badane jest na koniec okresu realizacji	2028/2029
3	Wskazanie obszaru, do którego odnosi się cel zgodnie z wyborem dokonany w części ogólnej	Obszar 1. Społeczeństwo
4	Określenie wskaźnika dla realizacji celu Wskaźnik służy ilościowej prezentacji działań podjętych dla realizacji celu szczegółowego	Liczba przeprowadzonych badań jakościowych i ilościowych
5	Określenie wartości początkowej i docelowej wskaźnika Kandydat na dyrektora powinien wskazać wartość wskaźnika na początku okresu realizacji celu oraz jego wartość docelową na koniec okresu realizacji	2024 rok - ostatnie badanie publiczności Muzeum Manggha
6	Określenie źródła pomiaru Wskazanie na jakiej podstawie określony zostanie wskaźnik (np. sprawozdawczość instytucji, badania publiczności, itd.)	Badania publiczności, raport firmy prowadzącej badania
7	Finansowanie celu Wskazanie, czy realizacja celu będzie pociągała konieczność zmian w dotacji podmiotowej; uzyskania dotacji celowej, uzyskania środków zewnętrznych; Wartość powinna zostać oszacowana wartości w zł (na etapie oceny programu na dyrektora będzie weryfikowana przez Ministerstwo)	Dotacja MKiDN, środki własne Szacowana wartość 35 000 PLN
8	Sposób komunikowania / promowania celu opis w jaki sposób działania w danym celu szczegółowym będą komunikowane na zewnątrz	Media społecznościowe Muzeum Manggha

1	Określenie celu cel powinien być jasny i mierzalny	Organizacja wystawy edukacyjnej o grach japońskich wraz z programem edukacyjnym
2	Okres realizacji celu powinien zawierać się w kadencji dyrektora. Osiągnięcia zakładanych wskaźników badane jest na koniec okresu realizacji	2027
3	Wskazanie obszaru, do którego odnosi się cel zgodnie z wyborem dokonany w części ogólnej	Obszar 2. Edukacja
4	Określenie wskaźnika dla realizacji celu Wskaźnik służy ilościowej prezentacji działań podjętych dla realizacji celu szczegółowego	Liczba zorganizowanych wystaw i wydarzeń towarzyszących
5	Określenie wartości początkowej i docelowej wskaźnika Kandydat na dyrektora powinien wskazać wartość wskaźnika na początku okresu realizacji celu oraz jego wartość docelową na koniec okresu realizacji	Wystawa – 1 Wydarzenia towarzyszące – 35
6	Określenie źródła pomiaru Wskazanie na jakiej podstawie określony zostanie wskaźnik (np. sprawozdawczość instytucji, badania publiczności, itd.)	Sprawozdawczość instytucji
7	Finansowanie celu Wskazanie, czy realizacja celu będzie pociągała konieczność zmian w dotacji podmiotowej; uzyskania dotacji celowej, uzyskania środków zewnętrznych; Wartość powinna zostać oszacowana wartości w zł (na etapie oceny programu na dyrektora będzie weryfikowana przez Ministerstwo)	Dotacja MKiDN, sponsorzy Szacowana wartość 275 000 PLN
8	Sposób komunikowania / promowania celu opis w jaki sposób działania w danym celu szczegółowym będą komunikowane na zewnątrz	Strona www, media społecznościowe, zaproszenia, plakaty, ulotki

1	Określenie celu cel powinien być jasny i mierzalny	Podniesienie kwalifikacji pracowników i kadry zarządzającej poprzez szkolenia i wyjazdy studyjne
2	Okres realizacji celu powinien zawierać się w kadencji dyrektora. Osiągnięcia zakładanych wskaźników badane jest na koniec okresu realizacji	2026-2030
3	Wskazanie obszaru, do którego odnosi się cel zgodnie z wyborem dokonany w części ogólnej	Obszar 3. Zarządzanie instytucją
4	Określenie wskaźnika dla realizacji celu Wskaźnik służy ilościowej prezentacji działań podjętych dla realizacji celu szczegółowego	Ilość szkoleń i wyjazdów studyjnych
5	Określenie wartości początkowej i docelowej wskaźnika Kandydat na dyrektora powinien wskazać wartość wskaźnika na początku okresu realizacji celu oraz jego wartość docelową na koniec okresu realizacji	Od 20 do 35 szkoleń i wyjazdów studyjnych w ciągu roku w sposób ciągły
6	Określenie źródła pomiaru Wskazanie na jakiej podstawie określony zostanie wskaźnik (np. sprawozdawczość instytucji, badania publiczności, itd.)	Sprawozdawczość instytucji
7	Finansowanie celu Wskazanie, czy realizacja celu będzie pociągała konieczność zmian w dotacji podmiotowej; uzyskania dotacji celowej, uzyskania środków zewnętrznych; Wartość powinna zostać oszacowana wartości w zł (na etapie oceny programu na dyrektora będzie weryfikowana przez Ministerstwo)	Dotacja MKiDN, środki własne, środki partnerów, współpracowników Muzeum Manggha Szacowany koszt 25 000 PLN na rok
8	Sposób komunikowania / promowania celu opis w jaki sposób działania w danym celu szczegółowym będą komunikowane na zewnątrz	Komunikacja wewnętrzna, media społecznościowe instytucji

1	Określenie celu cel powinien być jasny i mierzalny	Rok Andrzeja Wajdy
2	Okres realizacji celu powinien zawierać się w kadencji dyrektora. Osiągnięcia zakładanych wskaźników badane jest na koniec okresu realizacji	2026-2027
3	Wskazanie obszaru, do którego odnosi się cel zgodnie z wyborem dokonany w części ogólnej	Obszar 4. Wystawy
4	Określenie wskaźnika dla realizacji celu Wskaźnik służy ilościowej prezentacji działań podjętych dla realizacji celu szczegółowego	Ilość zorganizowanych wystaw w siedzibie instytucji i poza nią, ilość wydarzeń towarzyszących: pokazów filmowych, koncertów i spotkań
5	Określenie wartości początkowej i docelowej wskaźnika Kandydat na dyrektora powinien wskazać wartość wskaźnika na początku okresu realizacji celu oraz jego wartość docelową na koniec okresu realizacji	12 wystaw (w tym wystaw współorganizowanych), 25 wydarzeń towarzyszących
6	Określenie źródła pomiaru Wskazanie na jakiej podstawie określony zostanie wskaźnik (np. sprawozdawczość instytucji, badania publiczności, itd.)	Sprawozdawczość instytucji
7	Finansowanie celu Wskazanie, czy realizacja celu będzie pociągała konieczność zmian w dotacji podmiotowej; uzyskania dotacji celowej, uzyskania środków zewnętrznych; Wartość powinna zostać oszacowana wartości w zł (na etapie oceny programu na dyrektora będzie weryfikowana przez Ministerstwo)	Dotacja celowa MKiDN, środki własne, środki partnerów i współorganizatorów, środki sponsorów Szacowany koszt 1 000 000 PLN
8	Sposób komunikowania / promowania celu opis w jaki sposób działania w danym celu szczegółowym będą komunikowane na zewnątrz	Strony internetowe, w tym instytucji zaangażowanych w całoroczny projekt, media społecznościowe, ulotki, publikacje, zaproszenia, plakaty, trailery, wywiady itd.

19

1	Określenie celu cel powinien być jasny i mierzalny	Skontrum kolekcji własnej Muzeum Manggha
2	Okres realizacji celu powinien zawierać się w kadencji dyrektora. Osiągnięcia zakładanych wskaźników badane jest na koniec okresu realizacji	2027-2028
3	Wskazanie obszaru, do którego odnosi się cel zgodnie z wyborem dokonany w części ogólnej	Obszar 5. Zarządzanie zbiorami
4	Określenie wskaźnika dla realizacji celu Wskaźnik służy ilościowej prezentacji działań podjętych dla realizacji celu szczegółowego	Ilość przeprowadzonych skontrów
5	Określenie wartości początkowej i docelowej wskaźnika Kandydat na dyrektora powinien wskazać wartość wskaźnika na początku okresu realizacji celu oraz jego wartość docelową na koniec okresu realizacji	Ostatnie skontrum odbyło się w roku 2022
6	Określenie źródła pomiaru Wskazanie na jakiej podstawie określony zostanie wskaźnik (np. sprawozdawczość instytucji, badania publiczności, itd.)	Sprawozdawczość instytucji
7	Finansowanie celu Wskazanie, czy realizacja celu będzie pociągała konieczność zmian w dotacji podmiotowej; uzyskania dotacji celowej, uzyskania środków zewnętrznych; Wartość powinna zostać oszacowana wartości w zł (na etapie oceny programu na dyrektora będzie weryfikowana przez Ministerstwo)	Dotacja MKiDN, środki własne Szacowana wartość 10 000 PLN
8	Sposób komunikowania / promowania celu opis w jaki sposób działania w danym celu szczegółowym będą komunikowane na zewnątrz	Komunikacja wewnętrzna instytucji

1	Określenie celu cel powinien być jasny i mierzalny	Podniesienie bezpieczeństwa i ochrony ludzi i zbiorów
2	Okres realizacji celu powinien zawierać się w kadencji dyrektora. Osiągnięcia zakładanych wskaźników badane jest na koniec okresu realizacji	2026
3	Wskazanie obszaru, do którego odnosi się cel zgodnie z wyborem dokonany w części ogólnej	Obszar 8. Bezpieczeństwo
4	Określenie wskaźnika dla realizacji celu Wskaźnik służy ilościowej prezentacji działań podjętych dla realizacji celu szczegółowego	Ilość zmodernizowanych i zainstalowanych systemów bezpieczeństwa (CCTV, systemu antywłamaniowego, systemu kontroli dostępu)
5	Określenie wartości początkowej i docelowej wskaźnika Kandydat na dyrektora powinien wskazać wartość wskaźnika na początku okresu realizacji celu oraz jego wartość docelową na koniec okresu realizacji	Całościowa i kompleksowa przebudowa przestarzałego systemu bezpieczeństwa
6	Określenie źródła pomiaru Wskazanie na jakiej podstawie określony zostanie wskaźnik (np. sprawozdawczość instytucji, badania publiczności, itd.)	Sprawozdawczość instytucji
7	Finansowanie celu Wskazanie, czy realizacja celu będzie pociągała konieczność zmian w dotacji podmiotowej; uzyskania dotacji celowej, uzyskania środków zewnętrznych; Wartość powinna zostać oszacowana wartości w zł (na etapie oceny programu na dyrektora będzie weryfikowana przez Ministerstwo)	Dotacja inwestycyjna MKiDN, środki własne Szacowany koszt 1 100 000 PLN
8	Sposób komunikowania / promowania celu opis w jaki sposób działania w danym celu szczegółowym będą komunikowane na zewnątrz	Komunikacja wewnętrzna

19

1	Określenie celu cel powinien być jasny i mierzalny	Podnoszenie dostępności Muzeum Manggha dla osób ze specjalnymi potrzebami
2	Okres realizacji celu powinien zawierać się w kadencji dyrektora. Osiągnięcia zakładanych wskaźników badane jest na koniec okresu realizacji	2026-2030
3	Wskazanie obszaru, do którego odnosi się cel zgodnie z wyborem dokonany w części ogólnej	Obszar 11. Dostępność
4	Określenie wskaźnika dla realizacji celu Wskaźnik służy ilościowej prezentacji działań podjętych dla realizacji celu szczegółowego	Ilość wprowadzonych działań na rzecz podniesienia dostępności
5	Określenie wartości początkowej i docelowej wskaźnika Kandydat na dyrektora powinien wskazać wartość wskaźnika na początku okresu realizacji celu oraz jego wartość docelową na koniec okresu realizacji	Każdego roku planowany jest wprowadzenia kilku działań, w tym działań dostępności cyfrowej
6	Określenie źródła pomiaru Wskazanie na jakiej podstawie określony zostanie wskaźnik (np. sprawozdawczość instytucji, badania publiczności, itd.)	Sprawozdawczość GUS, sprawozdawczość instytucji
7	Finansowanie celu Wskazanie, czy realizacja celu będzie pociągała konieczność zmian w dotacji podmiotowej; uzyskania dotacji celowej, uzyskania środków zewnętrznych; Wartość powinna zostać oszacowana wartości w zł (na etapie oceny programu na dyrektora będzie weryfikowana przez Ministerstwo)	Dotacja MKiDN, środki własne, program specjalne NCK, dodatkowe dotacje celowe Szacowane koszty 10 000 PLN na rok
8	Sposób komunikowania / promowania celu opis w jaki sposób działania w danym celu szczegółowym będą komunikowane na zewnątrz	Strona internetowa, media społecznościowe, partnerzy

1	Określenie celu cel powinien być jasny i mierzalny	Utrzymanie własnego wydawnictwa Muzeum Manggha
2	Okres realizacji celu powinien zawierać się w kadencji dyrektora. Osiągnięcia zakładanych wskaźników badane jest na koniec okresu realizacji	2026-2030
3	Wskazanie obszaru, do którego odnosi się cel zgodnie z wyborem dokonany w części ogólnej	Obszar 15. Wydawnictwa
4	Określenie wskaźnika dla realizacji celu Wskaźnik służy ilościowej prezentacji działań podjętych dla realizacji celu szczegółowego	Ilość wydanych publikacji w ciągu roku
5	Określenie wartości początkowej i docelowej wskaźnika Kandydat na dyrektora powinien wskazać wartość wskaźnika na początku okresu realizacji celu oraz jego wartość docelową na koniec okresu realizacji	Od 3 do 5 publikacji w ciągu roku
6	Określenie źródła pomiaru Wskazanie na jakiej podstawie określony zostanie wskaźnik (np. sprawozdawczość instytucji, badania publiczności, itd.)	Sprawozdawczość instytucji
7	Finansowanie celu Wskazanie, czy realizacja celu będzie pociągała konieczność zmian w dotacji podmiotowej; uzyskania dotacji celowej, uzyskania środków zewnętrznych; Wartość powinna zostać oszacowana wartości w zł (na etapie oceny programu na dyrektora będzie weryfikowana przez Ministerstwo)	Dotacja MKiDN, środki własne, dotacje celowe Szacowany koszt 100 000 PLN na rok
8	Sposób komunikowania / promowania celu opis w jaki sposób działania w danym celu szczegółowym będą komunikowane na zewnątrz	Strona internetowa, media społecznościowe, Biblioteka Muzeum Manggha

1	Określenie celu cel powinien być jasny i mierzalny	Zwiększenie ilości i jakości projektów realizowanych z partnerami zagranicznymi
2	Okres realizacji celu powinien zawierać się w kadencji dyrektora. Osiągnięcia zakładanych wskaźników badane jest na koniec okresu realizacji	2026-2030
3	Wskazanie obszaru, do którego odnosi się cel zgodnie z wyborem dokonany w części ogólnej	Obszar 16 . Współpraca międzynarodowa
4	Określenie wskaźnika dla realizacji celu Wskaźnik służy ilościowej prezentacji działań podjętych dla realizacji celu szczegółowego	Ilość wydarzeń i spotkań o charakterze międzynarodowym
5	Określenie wartości początkowej i docelowej wskaźnika Kandydat na dyrektora powinien wskazać wartość wskaźnika na początku okresu realizacji celu oraz jego wartość docelową na koniec okresu realizacji	15- 25 wydarzeń w ciągu roku
6	Określenie źródła pomiaru Wskazanie na jakiej podstawie określony zostanie wskaźnik (np. sprawozdawczość instytucji, badania publiczności, itd.)	Sprawozdawczość instytucji
7	Finansowanie celu Wskazanie, czy realizacja celu będzie pociągała konieczność zmian w dotacji podmiotowej; uzyskania dotacji celowej, uzyskania środków zewnętrznych; Wartość powinna zostać oszacowana wartości w zł (na etapie oceny programu na dyrektora będzie weryfikowana przez Ministerstwo)	Dotacja MKiDN, środki własne, dotacje celowe Szacowany koszt 25 000 PLN
8	Sposób komunikowania / promowania celu opis w jaki sposób działania w danym celu szczegółowym będą komunikowane na zewnątrz	Strona internetowa, media społecznościowe, kanały dyplomatyczne

Katarzyna Nowak
12.11.2025

