

Strategia rozwoju Fundacji Archeologia Fotografii na lata 2025-2030

WERSJA II, MAJ 2025



 Fundacja
Archeologia
Fotografii

OPRAC. W. KOBYLIŃSKA, K. KOBUS



**KOMITET
DO SPRAW
POŻYTKU
PUBLICZNEGO**



NIW
Narodowy Instytut Wolności
Centrum Rozwoju Społeczeństwa Obywatelskiego



Rządowy Program
Rozwoju Organizacji
Obywatelskich
na lata 2018-2030
PROO

SFINANSOWANO ZE ŚRODKÓW NARODOWEGO INSTYTUTU WOLNOŚCI – CENTRUM
ROZWOJU SPOŁECZEŃSTWA OBYWATELSKIEGO W RAMACH RZĄDOWEGO PROGRAMU
ROZWOJU ORGANIZACJI OBYWATELSKICH NA LATA 2018-2030 PROO

Spis treści

Wprowadzenie	3
Misja	4
Metodologia opracowania	5
Analiza głównych interesariuszy FAF	7
Analiza potencjalnych interesariuszy FAF	8
Analiza makrootoczenia (PEST) – scenariusze stanów otoczenia	10
Analiza atrakcyjności sektora według modelu Portera	12
Analiza portfelowa – macierz BCG	14
Analiza SWOT	17
Przegląd zagranicznych modeli organizacyjnych i finansowania	22
Wizja Fundacji w perspektywie długofalowej	25
Cele strategiczne i operacyjne	27
Bibliografia	32

Wprowadzenie

Niniejszy dokument powstał w ramach realizacji projektu „Od archiwów do wspólnoty obywatelskiej. Wieloletni program rozwoju Fundacji Archeologia Fotografii” (2025–2027), finansowanego przez Narodowy Instytut Wolności – Centrum Rozwoju Społeczeństwa Obywatelskiego w ramach Programu Rozwoju Organizacji Obywatelskich na lata 2018–2030 (PROO), Priorytet 1a.

Zgodnie z założeniami projektowymi, opracowanie strategii Fundacji Archeologia Fotografii (FAF) ma na celu usprawnienie jej funkcjonowania i dalszą profesjonalizację działań – ze szczególnym uwzględnieniem optymalnego wykorzystania dostępnych zasobów. Dokument umożliwia także weryfikację dotychczasowych obszarów aktywności – ich potencjału rozwojowego, prototypowanie nowych aktywności, potrzeby przekształceń lub konieczności ograniczenia niektórych typów działań.

Strategia obejmuje również analizę kontekstu zewnętrznego, w tym identyfikację podmiotów o zbliżonym profilu działalności. Rozpoznanie ich sposobów działania i obecności w polu kultury i digitalizacji pozwala określić rzeczywiste przewagi konkurencyjne FAF i sformułować odpowiednie kierunki rozwoju.

Dokument zakłada - zgodnie z podejściem takich teoretyków jak Tadeusz Gospodarek - istnienie pewnych „granic poznania strategicznego”¹. W konsekwencji, strategia nie jest zamkniętą, prognozą uniwersalną, lecz opiera się na skończonym zbiorze hipotez i analiz – sformułowanych na podstawie dostępnej w danym momencie, często niepełnej wiedzy. W tym ujęciu strategia rozwoju Fundacji nie ma charakteru sztywnej mapy przyszłości, lecz pełni funkcję drogowskazu – dokumentu pomocnego w podejmowaniu decyzji i prowadzeniu autokorekty w zmieniającym się otoczeniu. Niemniej, granice poznania strategicznego – wynikające m.in. z ograniczeń informacyjnych czy niestabilności otoczenia – nie przekreślają sensu planowania, lecz przeciwnie: podkreślają wagę świadomego doboru narzędzi, reguł wnioskowania i metod oceny skuteczności przyjętych kierunków działania.

Niniejszy dokument traktowany jest zatem jako wyraz długofalowych aspiracji Fundacji oraz narzędzie wdrożenia systemowego podejścia do zarządzania organizacją, które będzie

¹ Tadeusz Gospodarek, *Strategia jako struktura naukowa zarządzania*, w: *Zarządzanie strategiczne. Strategie organizacji*, Wałbrzyska Wyższa Szkoła Zarządzania i Przedsiębiorczości, red. R. Krupski, Wałbrzych 2010, s. 227.

weryfikowane co dwa lata w ramach spotkań Rady Programowej i aktualizowane w razie potrzeby. Ponadto, analiza zostanie jeszcze w 2026 roku rozszerzona w kolejnej wersji o wyniki badania projektu Stołeczne Centrum Fotografii Chłodna 20, ze szczególnym uwzględnieniem wniosków z oceny satysfakcji odbiorców programu. Strategia w obecnym kształcie nie stanowi zatem zamkniętej całości, ale punkt wyjścia do świadomego i elastycznego rozwoju organizacji.

Misja

Formułowanie misji jako elementu zarządzania strategicznego nie jest jeszcze powszechną praktyką w polskich muzeach – jak zauważa Agnieszka Szostak² – mimo że stanowi podstawowy komponent strategii w organizacjach biznesowych³. Mirosław Borusewicz podkreśla, że dokument ten „nie jest wymagany ani przepisami prawa, ani nie ma zwyczaju, by się z nim zapoznawać przy przydzielaniu grantów, dotacji czy innego wsparcia”⁴. Mimo to, misja odpowiada na fundamentalne pytania istotne dla funkcjonowania organizacji pozarządowych: po co dana instytucja istnieje, jakie potrzeby ma zaspokajać oraz jakie jest jej społeczne posłannictwo⁵.

W przypadku organizacji działających w sektorze kultury – często funkcjonujących w zmiennym otoczeniu oraz przy ograniczonych zasobach – posiadanie jasno zdefiniowanej misji wspiera spójność działań, ułatwia komunikację z interesariuszami, a także wzmacnia poczucie sensu i zaangażowania wśród zespołu pracowników i współpracowników. Misja, rozumiana jako „precyzyjne wyrażenie dalekosiężnych zamierzeń i aspiracji organizacji”⁶, zyskuje coraz

² A. Szostak, *Misja jako element zarządzania strategicznego muzeum*, „Archiwa, biblioteki i muzea kościelne” 2017, nr 107, s. 303.

³ M. Moszkowicz, *Zarządzanie strategiczne. Systemowa koncepcja biznesu*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2005, s. 48.

⁴ M. Borusewicz, *Nauka czy rozrywka. Nowa muzeologia w europejskich definicjach muzeum*, Towarzystwo Autorów i Wydawców Prac Naukowych Universitas, Kraków 2012, s. 186.

⁵ J. Kłaś, *Misja instytucji kultury na przykładzie muzeum - po co i jak ją tworzyć*, „Zarządzanie w kulturze” 2016, nr 17, s. 1-8.

⁶ K. Oblój, *Strategia organizacji*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 1999, s. 235, cyt. za: O. Kosińska, M. Gądek, *Organizacje pozarządowe w sektorze kultury. Specyfika zarządzania na przykładzie wybranych fundacji muzycznych*, w: *Zarządzanie w kulturze. Teoria i praktyka*, red. A. Pluszyńska, A. Konor, Ł. Gawel, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2020, s. 65.

większe znaczenie w najnowszych opracowaniach poświęconych funkcjonowaniu sektora kultury.

Dokumentowanie misji wpisuje się w dobre praktyki planowania strategicznego i stanowi kluczowy punkt wyjścia dla rozwoju organizacji. Brak wyraźnie określonej misji może skutkować utożsamianiem jej z bieżącą działalnością operacyjną, a nie z długofalową wizją, co w konsekwencji utrudnia skuteczne zarządzanie w perspektywie wieloletniej. Odwołując się zatem do sprawdzonych modeli zarządzania wywodzących się z praktyk sektora biznesowego, prezentujemy misję naszej organizacji – definiującą nadrzędny cel jej istnienia, ściśle powiązany z zapisami statutu Fundacji Archeologia Fotografii:

Fundacja Archeologia Fotografii powstała w 2008 roku z potrzeby ochrony, badania i upowszechniania dziedzictwa fotograficznego w Polsce. Naszą misją jest profesjonalne zabezpieczanie, opracowywanie i udostępnianie archiwów fotograficznych, a także krytyczny namysł nad ich kontekstami historycznymi, społecznymi i politycznymi. Działamy na styku nauki, sztuki i edukacji kulturalnej – jako niezależna organizacja non-profit, opierająca się na eksperckiej wiedzy, wrażliwości społecznej i otwartym dialogu pomiędzy naszą kadrą a publicznością.

Konsekwentnie rozwijamy różnorodne formy interpretacji i popularyzacji fotografii – od konserwacji i digitalizacji, przez wystawy i publikacje, po działania warsztatowe i edukacyjne. Wyróżnia nas unikalna perspektywa łącząca pracę archiwalną z praktyką kuratorską i refleksją nad współczesnością. Jesteśmy przestrzenią spotkania potrzeb sektora naukowego, kreatywnego, rynku sztuki i lokalnych społeczności. W FAF fotografia traktowana jest nie tylko jako dzieło sztuki, lecz także jako wrażliwy, znaczący przedmiot – fizyczny nośnik pamięci i impuls do społecznej debaty.

Metodologia opracowania

Dokument stanowi próbę przygotowania pełnej analizy strategicznej, uwzględniającej rozwiązania znane z rynku biznesowego. Poza analizą SWOT rekomendowaną dla NGO, uwzględniono także inne, bardziej szczegółowe podejścia: analizę makrootoczenia (PEST) analizę według modelu Portera, macierz BCG i analizę interesariuszy. Wynika to z faktu, że FAF prowadzi odpłatną działalność statutową, a zatem oferuje określone produkty i usługi.

Kwestia ich ewentualnego rozszerzenia, modyfikacji oraz pojawiające się w historii organizacji rozważania dotyczące potencjalnych, bardziej gruntownych zmian w zakresie modelu finansowania czy obranej formy prawnej (jak uzyskanie statutu Organizacji Pożytku Publicznego lub uruchomienie działalności gospodarczej) domaga się gruntownej, wieloaspektowej analizy. Jest to również o tyle istotne, że sama analiza SWOT⁷ jest dość ogólna i z definicji nie sygnalizuje szerokiego spektrum czynników jakie można uwzględnić a ich unaocznienie objawia się pełni w kontekście pozostałych podejść analitycznych⁸. W konsekwencji, w niniejszym dokumencie potraktowano analizę SWOT raczej jako syntezę i podsumowanie kluczowych czynników wpływających na FAF, jako zebranie pozostałych analiz.

⁷ Zresztą, analizy SWOT ulegają różnorodnym modyfikacjom i odmianom, zob. Rafał Krupski, *Ujęcia systemowe w zarządzaniu strategicznym*, w: *Zarządzanie strategiczne. Strategie organizacji*, Wałbrzyska Wyższa Szkoła Zarządzania i Przedsiębiorczości, red. R. Krupski, Wałbrzych 2010, s. 250-251.

⁸ D. Jemielniak, A. Koźmiński, *Zarządzanie od podstaw*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa 2011, s. 100-122.

Analiza głównych interesariuszy FAF

Analiza interesariuszy to proces identyfikacji i systematycznego badania osób, grup oraz instytucji, które mają wpływ na działalność Fundacji Archeologia Fotografii lub są nią bezpośrednio zainteresowane. W kontekście strategii FAF analiza ta umożliwia lepsze zrozumienie potrzeb, oczekiwań oraz stopnia zaangażowania różnych uczestników życia Fundacji — zarówno odbiorców usług konserwatorskich i edukacyjnych, jak i partnerów czy współpracowników.

W szczególności, dla FAF analiza interesariuszy opiera się na danych pochodzących z rejestrów osób zapisujących się na zajęcia specjalistyczne w małych grupach (fotospacery, warsztaty z digitalizacji), rejestru osób korzystających z czytelni i archiwum w toku kwerend. Zrealizowana w marcu 2025 roku konferencja nt. digitalizacji, również była źródłem wiedzy nt. pola interesariuszy FAF. Pozwala to na precyzyjne określenie profilu kluczowych użytkowników i odbiorców działań Fundacji.

Grupa	Opis i potrzeby	Przykładowe działania FAF	Potencjał rozwoju relacji
Historycy i historyczki sztuki (ze szczególnym uwzględnieniem fotografii)	Potrzeba dostępu do wiarygodnych źródeł, kontekstów interpretacyjnych, badań i publikacji.	Opracowania archiwalne, wystawy z silnym kontekstem teoretycznym, publikacje, konferencje.	Rozszerzenie działań badawczych, międzynarodowe partnerstwa, dostęp do danych cyfrowych w otwartych formatach.
Fotografowie i artystki wizualne	Inspiracje, narzędzia do pracy z archiwum, możliwość rezydencji, wystaw i współpracy.	Dotychczasowy kontakt raczej ograniczony – wyjątki to indywidualne projekty.	Program rezydencji twórczych, mentoring, otwarte archiwum do pracy artystycznej.
Digitalizatorzy, konserwatorzy, opiekunowie małych kolekcji	Potrzeba eksperckiej wiedzy technicznej, metodologii, praktycznych rozwiązań.	Szkolenia zaawansowane, konsultacje, webinary, publikacje metodologiczne.	Dalsza profesjonalizacja, otwarcie labu jako przestrzeni szkoleniowo-badawczej.

Grupa	Opis i potrzeby	Przykładowe działania FAF	Potencjał rozwoju relacji
Osoby z niepełnosprawnościami wzroku	Potrzeba dostępnych form interpretacji wizualnej: audiodeskrypcja, tyflografiki, dotykowe pomoce edukacyjne.	Warsztaty, tyflografiki, współpraca z Fundacją Wielozmysły, Kultury bez Barrier.	Stale programy dostępnościowe, rozwój narzędzi automatycznych (np. audiodeskrypcja AI), szersza dystrybucja materiałów, współpraca z Fundacją Szansa
Dzieci w wieku wczesnoszkolnym	Atrakcyjne, multisensoryczne sposoby poznawania fotografii.	Nowy druk edukacyjny, programy dla szkół.	Budowanie stałej oferty edukacyjnej, współpraca z nauczycielami i pedagogami kultury.
Seniorzy i seniorki	Potrzeba aktywizacji, działań lokalnych, przestrzeni dla amatorskiej twórczości fotograficznej.	Fotospacery, zajęcia z cyjanotypii.	Stać oferta twórcza, międzypokoleniowe działania z zakresu historii mówionej.
Kuratorzy i kuratorki sztuki współczesnej	Chęć odkrywania nieoczywistych zasobów, współpracy transdyscyplinarnej.	Wystawa "Dłubak x Zaradny", współpraca z WGW.	Dalsze kooperacje kuratorskie, zaproszenia do wspólnej pracy z archiwami (relacje z innymi podmiotami).
Zagraniczni partnerzy i eksperci	Dostęp do zbiorów i wiedzy lokalnej, możliwość współpracy wystawienniczej i badawczej.	Współpraca z Pietro Airoidim i Giovanną Silvą.	Rozszerzenie sieci międzynarodowej, udział w europejskich programach współpracy.
Studenci kierunków humanistycznych i artystycznych	Dostęp do praktyk, archiwów, tematów badawczych.	Program stażowy realizowany m.in. z ASP i UW.	Rozwój programu praktyk, wizyt studyjnych, mikrostypendiów.

Analiza potencjalnych interesariuszy FAF

Grupa	Opis i potrzeby	Potencjał współpracy
Osoby z niepełnosprawnościami słuchu	Dostępność treści wizualnych poprzez napisy, tłumaczenia PJM, systemy wspomaganie słuchu.	Użycie pętli indukcyjnej, rozwój materiałów edukacyjnych z PJM, pozyskanie nowych partnerów (np. Fundacja Kultury Bez Barrier).
Projektanci książek, introligatorzy	Eksperymenty z formą wizualno-materiałową książki fotograficznej.	Nowy odbiorca działań FAF: warsztaty, partnerzy do produkcji publikacji artystycznych.

Grupa	Opis i potrzeby	Potencjał współpracy
Artyści z innych dziedzin niż fotografia (muzyka, teatr, literatura)	Poszukiwanie inspiracji w archiwach, eksperymenty narracyjne.	Transmedialne projekty artystyczne, nowe formaty wystaw i publikacji.
Specjaliści IT, programiści, badacze sztucznej inteligencji	Rozwijanie narzędzi wspierających dostępność, automatyzację opisu zasobów.	Współpraca z firmą Sages i rozwój WCAG AI, testy prototypów, wspólne granty B+R.
Społeczności lokalne, mieszkańcy Warszawy (szczególnie Woli)	Potrzeba uczestnictwa w kulturze, odkrywania historii dzielnicy.	Sąsiedzkie programy, spacerory fotograficzne, działania archiwalne z mieszkańcami.
Kolekcjonerzy, domy aukcyjne	Chęć zasilenia kolekcji dziełami sztuki i reprintami w limitowanych edycjach z kolekcji FAF	Wzmocnienie obecności artystów związanych z FAF na rynku sztuki

Kluczowe wnioski dotyczące analizy interesariuszy

- Współpraca transdyscyplinarna (muzyka, teatr, performans) pozwoli na zwiększenie wpływu FAF na szeroko rozumiane pole sztuki i poszerzy profil publiczności.
- Można zaobserwować trzy ścieżki planowanego rozwoju pola interesariuszy:
 - związane z nowymi wyzwaniami
 - w toku realizacji
 - związane z dbaniem o relacje z partnerami
- FAF może rozwijać model mikrosieci eksperckich – np. wokół konserwacji, publikacji, dostępności – by utrzymać niezależność przy jednoczesnym skalowaniu oddziaływania. Mikrosieci eksperckie to niewielkie, elastyczne grupy specjalistów z różnych dziedzin, powiązane z FAF w sposób mniej formalny niż etatowa współpraca, ale bardziej trwałe niż jednorazowe zlecenia. Działają one na zasadzie „satelitarnych” zespołów tematycznych, które mogą wspierać Fundację w wybranych obszarach. Takie mikrosieci umożliwiają tworzenie wysokiej jakości, interdyscyplinarnych projektów bez potrzeby rozbudowy stałego zespołu. Mikrosieci mogą funkcjonować w oparciu o zasady wzajemnego zaufania i współdzielenia wiedzy – np. poprzez regularne spotkania robocze, wymianę doświadczeń, wspólne publikacje czy działania

edukacyjne. W dłuższej perspektywie mogą one też stanowić załączek szerszych konsorcjów projektowych

Analiza makrootoczenia (PEST) – scenariusze stanów otoczenia

Analiza PEST (ang. *Political, Economic, Social, Technological*) to narzędzie służące do identyfikacji kluczowych czynników zewnętrznych – politycznych, ekonomicznych, społecznych i technologicznych – które mogą wpływać na funkcjonowanie i rozwój organizacji. W kontekście FAF analiza PEST pozwala uchwycić szersze uwarunkowania, w jakich organizacja działa, oraz lepiej zrozumieć ryzyka i szanse wynikające ze zmieniającego się otoczenia. Uwzględnienie tych czynników w procesie planowania strategicznego wspiera podejmowanie decyzji, sprzyja elastyczności i umożliwia dostosowywanie działań do aktualnych realiów społeczno-politycznych i technologicznych. Analiza PEST stanowi zatem istotny element diagnozy strategicznej, uzupełniający spojrzenie wewnętrzne (np. poprzez analizę SWOT) o wymiar zewnętrzny, co jest szczególnie istotne dla organizacji pozarządowych operujących w dynamicznym i często niestabilnym otoczeniu.

Scenariusz	Opis	Skutki dla FAF
1. Optymistyczny	<ul style="list-style-type: none"> - Stabilna sytuacja polityczna i prorozwojowa polityka kulturalna - Umiarkowana inflacja, wzrost gospodarczy - Rosnące zainteresowanie fotografią i dziedzictwem lokalnym - Nowe technologie dostępne i wspierające digitalizację - Rosnąca świadomość kwestii dostępności i różnorodności 	<ul style="list-style-type: none"> - Duży wzrost dotacji publicznych i partnerów biznesowych - Rozwój działalności wydawniczej - Możliwość ekspansji - Silniejsze partnerstwa zagraniczne - Środki na dostępność i innowacje - Wypracowywanie nowych form zaangażowania odbiorców
	2. Pesymistyczny	<ul style="list-style-type: none"> - Kryzys polityczny, polaryzacja w polityce kulturalnej - marginalizacja tematów bliskich wartościom FAF - Spadek finansowania niezależnych, małych kultury - Wysoka inflacja i drożyzna usług - Brak środków na innowacje, infrastrukturę, dostępność - Umiarkowana inflacja i stabilność polityczna z okresowymi zawirowaniami - Utrzymanie dotacji na podobnym poziomie z presją na rozliczalność i efektywność
3. Najbardziej prawdopodobny	<ul style="list-style-type: none"> - Umiarkowany wzrost oczekiwań cyfrowych i dostępnościowych - Rosnąca rola ekonomii współdzielenia i modeli członkowskich - Starzenie się publiczności kultury - Platformizacja kultury - platformy takie jak Instagram czy YouTube dominują w dystrybucji treści wizualnych 	<ul style="list-style-type: none"> - Szansa na budowę relacji z odbiorcami jako współtwórcami wspólnoty (patronaty, mikro sponsoring) - Konieczność rozwijania działań dla seniorów oraz inkluzywnych form edukacji wizualnej - Konieczność większej obecności w mediach społecznościowych
4. Niespodziankowy (wild card)	<ul style="list-style-type: none"> - Gwałtowny rozwój AI/technologii i ich zastosowań w sektorze digitalizacyjnym - Masowy odpływ publiczności od tradycyjnych form kultury (np. 	<ul style="list-style-type: none"> - Potrzeba redefinicji działań: więcej formatów hybrydowych, edukacja o nowych mediach - Możliwość realizacji dużych projektów, ale presja na innowacyjność

Scenariusz	Opis	Skutki dla FAF
	wystawy) w kierunku immersyjnych, interaktywnych doświadczeń w związku z rozwojem interfejsów dotykowych, immersyjnych form prezentacji treści (VR) - Nagłe, wielkie źródło finansowania z międzynarodowego programu grantowego	- Automatyzacja procesu opisów zdjęć/tworzenia tekstów alternatywnych - Wymuszanie przekształcenia klasycznych modeli ekspozycyjnych

Analiza atrakcyjności sektora według modelu Portera

Analiza według modelu Portera pomaga ona ocenić, jak silna jest konkurencja w danym sektorze, jakie są bariery wejścia, ryzyka związane z substytutami, pozycją „dostawców” i odbiorców. W efekcie daje obraz atrakcyjności i ryzyk sektora, w którym działa FAF oraz sprzyja zrozumieniu pozycji FAF na rynku usług kulturalnych. Choć zwykle tego typu analiza jest przeprowadzana dla bytów komercyjnych, w niniejszym opracowaniu zainspirowano się tym narzędziem zarządzania by zweryfikować polskie realia sektora organizacji zajmujących się fotografią artystyczną, dziedzictwem kulturowym i edukacją artystyczną (NGO, fundacje, instytucje kultury), sprzyjając pełniejszemu obrazowi.

Sila konkurencyjna	Ocena	Opis i wpływ na FAF
1. Rywalizacja wśród istniejących konkurentów	Wysoka	W sektorze działa wiele podmiotów (instytucje kultury, fundacje, galerie), które zajmują się fotografią. Np. konkurentem jest IFF (czytelnia, podobne wydarzenia edukacyjne), Arton (analogiczne zainteresowania badawcze, prowadzenie repozytorium online, aplikacja o te same środki budżetowe), Centrum Archiwistyki Społecznej (podobieństwo misji i edukacji, pełni konkurencyjną funkcję w zakresie doradztwa dot. digitalizacji i konserwacji archiwów społecznych), które otrzymuje duże, stałe dotacje ministerialne, a nie ponosi kosztów związanych z utrzymaniem własnego archiwum czy pracowni digitalizacji. To stawia FAF w trudniejszej pozycji operacyjnej. Rywalizacja dotyczy także uwagi publiczności (np. nakładające się terminy wydarzeń, wernisaży itd.).
2. Groźba wejścia nowych konkurentów	Niska	Wejście na rynek wymaga wyspecjalizowanej wiedzy, dostępu do zasobów archiwalnych, sprzętu, doświadczenia w pracy z

Sila konkurencyjna	Ocena	Opis i wpływ na FAF
		dziedzictwem oraz rozpoznawalności. Bariery wejścia są wysokie, co chroni FAF przed nowymi konkurentami.
3. Siła przetargowa dostawców	Wysoka	Dostawcami są np. drukarnie, konserwatorzy, technicy IT. FAF jest zależna od zewnętrznych wykonawców usług specjalistycznych z tego zakresu. Ceny są dyktowane przez rynek, a FAF musi się do nich dostosować – co ogranicza elastyczność budżetową i planowanie projektów (np. każda modernizacja bazy oznacza duże, trudne do pokrycia koszty).
4. Siła przetargowa odbiorców (grantodawcy, partnerzy, publiczność)	Wysoka	Główne źródła finansowania to granty instytucjonalne, które narzucają profil działań i kształtują możliwe kierunki rozwoju FAF. Fundacja ma w chwili obecnej ograniczoną możliwość działania niezależnie od tych ram. Publiczność również oczekuje nowoczesnych, angażujących formatów, co podnosi poprzeczkę jakości.
5. Groźba substytutów	Niska	FAF działa w innym trendzie niż formaty cyfrowe (VR, immersja) czy festiwalowe (fotografia współczesna) – jej siłą jest bezpośredni kontakt z fizycznym obiektem fotograficznym, rzadkie kompetencje w zakresie konserwacji i digitalizacji oraz autentyczność działań.

Wnioski z analizy atrakcyjności sektora

- Atrakcyjność sektora dla FAF jest niska do umiarkowanej – silna konkurencja (zwłaszcza nierówna strukturalnie), wysokie koszty usług zewnętrznych i zależność od grantodawców utrudniają elastyczne, autonomiczne działanie. FAF ma jednak strategiczną przewagę dzięki kompetencjom, długofalowej pracy z obiektami archiwalnymi i unikalnej pozycji na przecięciu dziedzictwa, sztuki i dokumentacji fotograficznej.
- Substytuty nie stanowią obecnie istotnego zagrożenia, ale FAF powinno obserwować rozwój i zmiany w tym obszarze, aby monitorować rozwiązania konkurencji.
- Największe zagrożenia: wysoka konkurencja o dotacje i uwagę odbiorców, duże koszty usług zewnętrznych.
- Największe przewagi FAF: unikatowe archiwum, doświadczenie w projektach międzynarodowych i edukacyjnych, elastyczność zespołu i otwartość na naukę nowych kompetencji.
- Warto weryfikować modele alternatywnych współprac (barter, partnerzy biznesowi) by zmniejszyć konieczność kosztów w obszarze technologicznym. Szkolenia kadry z

konserwacji, projektowania publikacji może sprzyjać zwiększaniu realizacji usług in-house.

Analiza portfelowa – macierz BCG

Macierz BCG (Boston Consulting Group Matrix) to jedno z najbardziej rozpoznawalnych narzędzi zarządzania strategicznego, opracowane w latach 70. XX wieku przez firmę doradczą Boston Consulting Group. Jej celem było wsparcie dużych organizacji w podejmowaniu decyzji dotyczących alokacji zasobów – wskazując, w które produkty, usługi lub przedsięwzięcia warto inwestować, a które utrzymywać lub stopniowo wygaszać.

Chociaż narzędzie to pierwotnie stworzono na potrzeby sektora komercyjnego, z powodzeniem znajduje ono zastosowanie również w organizacjach non-profit, w tym w instytucjach kultury oraz podmiotach prowadzących działalność statutową, jak Fundacja Archeologia Fotografii.

Macierz dzieli działania organizacji na cztery kategorie, w zależności od dwóch głównych kryteriów:

- tempa wzrostu danego obszaru działalności (czyli jego rozwoju w kontekście zmieniającego się otoczenia, rosnącego zainteresowania odbiorców lub dostępności finansowania),
- pozycji organizacji w danym obszarze (rozumianej jako doświadczenie, zasięg, kompetencje lub unikatowy charakter działań).

Klasyczna macierz BCG opiera się na analizie danych rynkowych, które nie mają bezpośredniego przełożenia na działalność organizacji takich jak FAF, niemających charakteru komercyjnego. Mimo to, uproszczona, jakościowa wersja tej analizy może być przydatnym narzędziem w procesie planowania strategicznego, zwłaszcza w kontekście priorytetyzacji działań i efektywnego gospodarowania ograniczonymi zasobami.

W przedstawionej analizie przyjęto, że „produktami” są poszczególne formy aktywności Fundacji, wynikające z jej celów statutowych. Kryteriami oceny są potencjał rozwojowy, widoczność oraz strategiczna rola danych działań w całościowym modelu funkcjonowania organizacji. Celem analizy jest wskazanie obszarów wymagających intensyfikacji

zaangażowania (czasowego, zasobowego, kadrowego), jak również tych, które pełnią funkcję wspierającą lub mogą być stopniowo ograniczane.

W klasyfikacji tej stosuje się cztery kategorie:

- **Gwiazdy (Stars)** – działania strategiczne – działania o wysokim potencjale rozwojowym, w których Fundacja posiada silną pozycję. Wymagają znaczących nakładów, ale stanowią kluczowe źródła wzrostu i rozwoju organizacji. W klasycznym, biznesowym ujęciu „Gwiazdy” to projekty o wysokim potencjale wzrostu i silnej pozycji rynkowej, które pochłaniają dużo zasobów, ale w przyszłości mogą przynieść duży dochód lub przewagę konkurencyjną.
- **Dojne krowy (Cash Cows)** – działania stabilne – obszary o stabilnym charakterze i ograniczonym potencjale wzrostu, w których Fundacja jest dobrze umocowana. Wymagają relatywnie niewielkich zasobów, a przynoszą istotne, stałe korzyści (np. wizerunkowe, operacyjne, finansowe).
- **Znaki zapytania (Question Marks)** – obszary rozwojowe – obszary charakteryzujące się potencjalnym wzrostem, w których Fundacja dopiero buduje swoją obecność. Wymagają pogłębionej analizy – mogą przekształcić się w „gwiazdy” lub okazać się nieefektywne z punktu widzenia długofalowego rozwoju.
- **Psy (Dogs)** – działania o niskim priorytecie – działania o niskim tempie rozwoju i ograniczonej pozycji Fundacji. Zazwyczaj nie generują istotnych efektów strategicznych ani operacyjnych. Wskazane jest ich ograniczenie lub stopniowe wygaszanie, aby lepiej alokować dostępne zasoby.

W przypadku FAF, zamiast dochodu należy rozpatrywać inne formy „zwrotu z inwestycji”, np.:

- wzrost widoczności i rozpoznawalności marki FAF, wzmocnienie pozycji eksperckiej lub instytucjonalnej;
- budowanie kompetencji i know-how;
- dostęp do prestiżowych partnerstw, grantów, sieci współpracy;
- długofalowy wpływ społeczny, kulturowy lub edukacyjny.

Kategoria BCG Przykłady z działań FAF

Wnioski strategiczne

Gwiazdy:
wysokie tempo wzrostu, silna pozycja FAF

- Wystawy z zasobów fundacji poza siedzibą (międzyinstytucjonalne)
- Publikacje książkowe

FAF inwestuje w nie dużo środków i energii, ale to one budują markę, są widziane przez media, grantodawców, środowisko sztuki. Dają silny efekt wizerunkowy, który może przekładać się na inne korzyści. Warto dalej rozwijać, promować i inwestować. Są to obszary strategiczne.

Dojne krowy:
niskie tempo wzrostu, silna pozycja FAF

- Digitalizacja odpłatna, odpłatne licencje
- Odpłatne konsultacje z zakresu digitalizacji
- Projekty z komponentem dostępności (np. Nagroda Fundacji APH)
- Działania edukacyjne dla profesjonalistów (np. warsztaty, prelekcje w ramach WGWi)

Generują korzyści przy mniejszych nakładach pracy niż gwiazdy. Utrzymywać, optymalizować nakład pracy, ale niekoniecznie rozwijać agresywnie. Mogą przyczynić się do opłacania gwiazd.

Znaki zapytania:
wysokie tempo wzrostu, słaba pozycja FAF

- Współpraca międzynarodowa w sieciach interdyscyplinarnych
- Programy rezydencyjne dla artystów innych specjalności niż fotografia (np. działania performatywne)
- Projekty z użyciem AI i narzędzi cyfrowych
- Działania edukacyjne dla dzieci w wieku wczesnoszkolnym
- Rynek aukcyjny (sprzedaże dzieł, reprintów)

Warto przetestować pilotażowo, ale trzeba ocenić, czy FAF może zbudować tu pozycję. Nie wszystkie znaki zapytania warto rozwijać – tylko te z potencjałem.

Psy (nisze):
niskie tempo wzrostu, słaba pozycja FAF

- Utrzymywanie w repozytorium archiwów, z którymi nie mamy stałej umowy o współpracę (np. case Jarnuszkiewiczów)

Warto ograniczyć lub zmodyfikować by lepiej przekierować zasoby. Konieczne jest od razu przedstawianie osobom do współpracy umowy

Kategoria BCG Przykłady z działań FAF	Wnioski strategiczne
<ul style="list-style-type: none"> - Organizacja wydarzeń promocyjnych w partnerstwach bez strategicznego znaczenia (np. ZPAF, Fabryka Norblina) - Prowadzenie nieprofilowanej komunikacji w mediach społecznościowych (np. aktywność, która nie przekłada się bezpośrednio na zwiększenie rozpoznawalności działań statutowych) 	<p>licencyjnej, a nie czysto projektowej.</p>

Analiza SWOT

Analiza SWOT (ang. *Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats*) to jedno z podstawowych narzędzi analizy strategicznej, pozwalające na uporządkowaną ocenę wewnętrznych zasobów i ograniczeń organizacji (mocnych i słabych stron), a także czynników zewnętrznych (szans i zagrożeń), które mogą wpływać na jej działalność. W przypadku organizacji pozarządowych takich jak FAF, SWOT umożliwia pogłębioną refleksję nad aktualnym potencjałem, wyzwaniem organizacyjnymi oraz kierunkami dalszego rozwoju.

Zastosowanie tej metody wspiera podejmowanie świadomych decyzji strategicznych, pomagając w lepszym dopasowaniu działań do realnych możliwości oraz do zmieniającego się otoczenia. Dzięki temu analiza SWOT stanowi cenne narzędzie nie tylko w diagnozie sytuacji wyjściowej, lecz także w projektowaniu realistycznych, adekwatnych celów i priorytetów strategicznych.

Mocne strony (czynniki wewnętrzne)

- Wysokiej klasy, stale rozwijana pracownia digitalizacyjna (m.in. aparat Fujifilm GFX100S, oświetlenie LED, amerykańskie wzorniki jakości, pentalimator, stacja graficzna, osuszacz powietrza).
- Rozbudowane zasoby cyfrowe (87 tys. rekordów).
- Archiwum liczące ok. 200 000 obiektów – zbiory o wysokiej wartości archiwalnej i konserwatorskiej, w tym rzadkie materiały (np. negatywy nitrocelulozowe, oryginały z

lat 50.–80.), stanowiące potencjalną bazę do współpracy z instytucjami naukowymi i specjalistycznymi.

- Znaczący dorobek wydawniczy.
- Stała siedziba o dużej powierzchni, zlokalizowana w atrakcyjnej części Warszawy (gwarancja najmu do 2030 roku).
- Ugruntowana, rozpoznawalna marka – Fundacja działa nieprzerwanie od 17 lat.
- Doświadczenie w kompleksowym zarządzaniu cyklem życia obiektów fotograficznych – od inwentaryzacji, przez digitalizację i opracowanie, po różnorodne formy udostępniania (wystawy, prelekcje, repozytorium online) oraz działania edukacyjne.
- **Zasoby kadrowe:**
 - Młody, ale wykwalifikowany zespół.
 - Wysoki poziom zaangażowania, elastyczność i gotowość do realizacji nowych formatów działań (np. podcasty, fotospacery); otwartość na prototypowanie innowacyjnych aktywności.
 - Wewnętrzna motywacja do profesjonalizacji i rozwoju kompetencji (szkolenia, samodoskonalenie).

Słabe strony (czynniki wewnętrzne)

- Niska rozpoznawalność zasobów cyfrowych wśród szerokiego grona odbiorców – Wirtualne Muzeum Fotografii pozostaje narzędziem wykorzystywanym głównie przez specjalistów zainteresowanych fotografią, a nie szerszym kontekstem kultury wizualnej.
- Ograniczona widoczność w mediach i przestrzeni online (brak systematycznych działań promocyjnych).
- Niedobór personelu administracyjnego i promocyjnego, co skutkuje przeciążeniem zespołu i koniecznością wykonywania zadań poza zakresem kompetencji strategicznych.

- Niewystarczająco zdywersyfikowane źródła finansowania – dominujące uzależnienie od dotacji publicznych.
- Brak stałego konserwatora – ryzyko dla długofalowego stanu zachowania kolekcji, zwłaszcza w przypadku zbiorów wysokiego ryzyka (materiały kolorowe, negatywy nitrocelulozowe).

Szanse (czynniki zewnętrzne)

- Możliwość rozwoju dotychczasowego programu stażowego w kierunku rezydencji konserwatorskich, eksperckich i artystycznych (np. w ramach programów: Kreatywna Europa, AC/E – Acción Cultural Española – PICE, Instytut Francuski, Goethe-Institut).
- Potencjał do budowy partnerstw z firmami technologicznymi (np. Fujifilm, Stadler, Eizo).
- Szeroka sieć kontaktów lokalnych (Wolskie Centrum Kultury, Muzeum Gazowni Warszawskiej, biblioteki) oraz współpraca z podmiotami sektora sztuki i nauki (ISP PAN, Picture Doc, Galeria Rzeczna).
- Możliwość internacjonalizacji – odbudowa sieci kontaktów po pandemii (np. Rumunia, Włochy, programy Kreatywnej Europy, COST).
- Rosnące społeczne zapotrzebowanie na działania dostępnościowe – otwarcie na projekty inkluzywne i edukacyjne skierowane do różnych grup odbiorców.
- Wzrost zainteresowania działalnością Fundacji w środowisku artystycznym, nie tylko fotograficznym (np. udział w WGW, wystawa w Galerii Studio, współpraca z Towarzystwem Przyjaciół Zachęty, kontakty z zagranicznymi kuratorami).
- Nowe możliwości grantowe w obszarze edukacji i dostępności kultury dla grup marginalizowanych.
- Rozwój usług doradczych w zakresie digitalizacji i konserwacji prewencyjnej – skierowanych do lokalnych instytucji, organizacji pozarządowych i archiwów rodzinnych.

- Zwiększone zainteresowanie ekspercką wiedzą nt. ochrony dziedzictwa fotograficznego – możliwość organizacji kursów online, webinarów i szkoleń (także jako źródła dochodu).
- Możliwość dołączenia do międzynarodowych sieci branżowych (np. ICA – International Council on Archives, Photoconsortium, ICFA – International Committee for Museums and Collections of Fine Arts).

Zagrożenia (czynniki zewnętrzne)

- Niestabilność systemu grantowego: zmienne priorytety instytucji finansujących, stopniowe ograniczenia dla projektów digitalizacyjnych, konkurencja z dużymi instytucjami publicznymi (muzea miejskie, samorządowe).
- Spadek publicznego finansowania kultury, wygasanie środków unijnych (np. koniec KPO w 2025 roku).
- Niestabilna sytuacja gospodarcza: inflacja, wzrost kosztów operacyjnych (utrzymanie lokalu, druku, honorariów), trudności w zapewnieniu stabilnego zatrudnienia w oparciu o umowy o pracę, ograniczenia w pokrywaniu kosztów administracyjnych z dotacji.
- Ryzyka związane z infrastrukturą IT – konieczność ciągłej modernizacji systemów zabezpieczeń i technologii.
- Szybkie tempo zmian technologicznych – wymusza stałe inwestycje w sprzęt i oprogramowanie (zarówno do digitalizacji, jak i przechowywania, przeglądania, backupu danych).

Wnioski z analizy SWOT

Analiza SWOT wskazuje na solidne fundamenty instytucjonalne Fundacji – silne zaplecze infrastrukturalne, zasoby archiwalne o wyjątkowej wartości oraz zespół o wysokim poziomie kompetencji i zaangażowania. Jednocześnie ujawnia kluczowe obszary wymagające wzmocnienia, zwłaszcza w zakresie widoczności w przestrzeni publicznej, dywersyfikacji źródeł finansowania oraz zwiększenia potencjału operacyjnego zespołu (np. w zakresie liczebności zespołu). W otoczeniu zewnętrznym dostrzegalne są liczne możliwości rozwoju – od internacjonalizacji i budowy nowych partnerstw po rozwój działalności edukacyjnej i eksperckiej. Równocześnie jednak Fundacja musi mierzyć się z rosnącą niestabilnością

systemu grantowego, presją ekonomiczną oraz konkurencją ze strony większych instytucji. Kluczowe będzie więc strategiczne zarządzanie potencjałem, umiejętne reagowanie na zmiany i konsekwentne wzmocnienie marki w kontekście długofalowych wyzwań sektora kultury.

Przegląd zagranicznych modeli organizacyjnych i finansowania

W ramach analizy potencjalnych kierunków rozwoju strukturalnego i finansowego FAF dokonano przeglądu wybranych europejskich instytucji zajmujących się fotografią. Celem było zidentyfikowanie dobrych praktyk oraz możliwych rozwiązań w zakresie dywersyfikacji źródeł przychodów, form organizacyjnych i sposobów budowania relacji z partnerami. Badane organizacje reprezentują zróżnicowane modele działalności – od instytucji opartych na partnerstwach publiczno-prywatnych, przez podmioty działające w formule społecznej spółki non-profit, po inicjatywy lokalne pełniące funkcję ośrodków animacji społeczno-kulturalnej.

1. Side Gallery (Newcastle upon Tyne, Wielka Brytania)

sidegallery.co.uk

Instytucja (założona w 1977 przez Amber Film & Photography Collective) o silnym profilu społecznym, historycznie związana z dokumentowaniem życia klasy robotniczej. Obecnie galeria została tymczasowo zamknięta z powodu braku wystarczających środków finansowych - co podkreśla ryzyko zależności od niestabilnych źródeł wsparcia publicznego. Wobec zamknięcia, rozważane są opcje wystaw pop-up i cyfrowego storytellingu.

2. IC Visual Lab (Bristol, Wielka Brytania)

icvl.co.uk

Organizacja non-profit działająca jako Community Interest Company (CIC), czyli spółka interesu społecznego (tyb organizacji nieznaną w Polsce). Realizuje projekty z zakresu kultury wizualnej i działań partycypacyjnych z wykorzystaniem archiwów fotograficznych. Finansowanie hybrydowe: środki publiczne (British Council, Heritage Lottery Fund) oraz sponsorzy branżowi np. Milanote (firma, sprzedająca wizualne tablice), Spectrum Photographic (laboratorium fotograficzne), GF Smith (dystrybutor papierów artystycznych), Pureprint (drukarnia).

3. Photoworks (Wielka Brytania)

photoworks.org.uk

Działa wyłącznie w formule online, bez stacjonarnej siedziby. Prowadzi działalność wydawniczą, edukacyjną oraz kuratorską, koncentrując się na zwiększaniu dostępności fotografii poprzez projekty cyfrowe.

4. Mira Fórum (Porto, Portugalia)

agenda-porto.pt/local/mira-forum

Niezależna inicjatywa o interdyscyplinarnym charakterze, łącząca sztukę współczesną, fotografię, działania performatywne i edukacyjne. Ze względów logistyczno-finansowych przyjęło funkcję lokalnego ośrodka kultury, aktywnie włączonego w życie społeczne dzielnicy.

5. Centrul de Resurse in Fotografie (Bukareszt, Rumunia)

cdrf.ro

Organizacja skupiona na edukacji fotograficznej i wspieraniu współczesnych, młodych twórców. Prowadzi odpłatne kursy i warsztaty bez posiadania własnej kolekcji zdjęć. Działa również jako przestrzeń komercyjna – gastronomiczna i eventowa (koncerty, spotkania), co zbliża jej model do lokalnych centrów społecznych, takich jak Turnus na warszawskiej Woli.

6. NEGPOS – Centre d'art et de photographie (Nîmes, Francja)

negpos.fr

Rozbudowany program edukacyjny (np. fotografia otworkowa, cyfrowe laboratoria, Photoshop, historia fotografii). Kursy są odpłatne, zakładające jednak możliwość zniżki dla członków stowarzyszenia. Funkcjonują m.in. w oparciu o system składek członkowskich (55/100/200 EUR rocznie) z pakietem benefitów.

7. Mémoire de l'Avenir (Paryż, Francja)

memoire-a-venir.org

Wielodyscyplinarna organizacja NGO działająca od 2003 roku. Silne osadzenie w działaniach społecznych, w tym rewitalizacyjnych i integracyjnych. Współpracująca z fundacjami

korporacyjnymi, np. Fundacją BNP Paribas oraz instytucjami publicznymi, jak Paris Habitat – największym publicznym zarządcą mieszkań socjalnych w Paryżu

8. Centre régional de la photographie Hauts-de-France (Douchy-les-Mines, Francja)

crp.photo

CRP łączy funkcję centrum naukowego, edukacyjnego i wystawienniczego oraz stowarzyszenia dla indywidualnych członków. Posiada artotekę (możliwość wypożyczeń prac), prowadzi sprzedaż publikacji, warsztaty i prowadzi program członkowski (minimum 40 EUR rocznie). Aktywnie promuje możliwość przekazania darowizn i objęcia patronatu nad organizacją (pełna paczka prasowa na stronie www, atrakcyjna ulotka przedstawiająca profil organizacji i dotychczasowe działania w statystykach).

Model najbardziej zbliżony do działalności FAF:

Fundació Foto Colectania (Barcelona, Hiszpania)

fundacionfotocolectania.org

Instytucja o silnej specjalizacji fotograficznej, posiadająca zbiory Francisco Gómeza (1956–1995) obejmujące ok. 25 000 obiektów (negatywy i odbitki), a także bibliotekę naukową. Prowadzi działalność wystawienniczą, edukacyjną i badawczą.

Szczególnie godny uwagi jest model finansowania oparty na partnerstwach korporacyjnych – obecnie jest to 28 firm, m.in. Mercedes-Benz, Fujifilm, Panasonic, Olympus, dom aukcyjny Soler y Llach czy sieć butikowych hoteli Chic&Basic. Minimalna składka partnerska wynosi 2 000 EUR rocznie. W ramach świadczeń fundacja oferuje m.in. (w zależności od składki):

- logo na stronie internetowej,
- honorową tablicę w siedzibie,
- prywatne wydarzenie dla partnera,
- doradztwo w zakresie kolekcjonowania fotografii,
- zaproszenia na wydarzenia zamknięte,
- bezpłatny wstęp na wystawy.

Model ten wydaje się szczególnie aplikowalny do przyszłościowego rozwoju FAF — ze względu na połączenie działań wystawienniczych, kolekcjonerskich, edukacyjnych oraz opartych na długofalowym budowaniu relacji z partnerami prywatnymi i korporacyjnymi.

Wnioski płynące z analizy wskazują na konieczność:

- rozwijania hybrydowego modelu finansowania, obejmującego zarówno środki publiczne, jak i relacje z partnerami prywatnymi,
- inwestowania zasobów czasowych w profesjonalizację oferty sponsorskiej,
- rozważenie możliwości stworzenia programu członkowskiego,
- weryfikację cennika licencyjnego, uzupełnienie go o brakujące pozycje,
- wzmacniania tożsamości instytucji jako ośrodka eksperckiego w zakresie fotografii, co może stanowić fundament pod budowanie trwałych partnerstw instytucjonalnych i korporacyjnych.

Wizja Fundacji w perspektywie długofalowej

Fundacja Archeologia Fotografii dąży do umocnienia swojej pozycji jako kluczowego centrum kompetencji w zakresie ochrony, badań i interpretacji fotografii w Europie Środkowo-Wschodniej. W perspektywie 10 lat jesteśmy miejscem, do którego regularnie po ekspertyzę zwracają się instytucje kultury, archiwa społeczne i osoby prywatne, a które zarazem pozostaje otwarte, dostępne i przyjazne dla pasjonatów oraz szerokiego grona odbiorców.

Chcemy konsekwentnie rozwijać stabilny, co najmniej sześciuosobowy zespół o wysokim poziomie specjalizacji w zakresie działań konserwatorskich, edukacyjnych i kuratorskich. Kadra FAF to specjaliści, wnoszący istotny wkład w rozwój metodologii pracy z fotografią jako obiektem dziedzictwa materialnego. Naszą ambicją jest wzmacnianie profesjonalizacji sektora poprzez dzielenie się wiedzą ekspercką, prowadzenie szkoleń oraz budowanie trwałych relacji partnerskich – zarówno z lokalnymi, oddolnymi inicjatywami, jak i z instytucjami o zasięgu ogólnopolskim czy europejskim. Chcemy pełnić rolę pośrednika i łącznika pomiędzy różnymi poziomami praktyki, doświadczenia i odbioru fotografii.

Wyróżnia nas podejście zakorzenione w materialności fotografii – jej fizycznej obecności, fakturze i historii zapisanej w obiekcie. Zapewniamy odbiorcom kontakt z autentycznym materiałem fotograficznym, który staje się punktem wyjścia do refleksji o pamięci, tożsamości i przemianach społecznych. W dobie dominacji obrazu cyfrowego stawiamy na bezpośredni wgląd w proces – technikę, materię, ślad czasu – umożliwiając doświadczenie fotografii jako rzeczywistego przedmiotu, a nie jedynie obrazu. To podejście wyróżnia FAF na tle muzeów i galerii sztuki współczesnej: nie tylko prezentujemy fotografie, ale także odsłaniamy kulisy pracy archiwalnej, konserwatorskiej i kuratorskiej, tworząc przestrzeń do wspólnego poznawania i uczenia się.

Wierzmy, że fotografia dotyczy każdego – jako medium codzienności, dokumentu i sztuki. W naszej wizji przyszłości FAF jest przestrzenią otwartą, funkcjonującą nie jako niedostępne zaplecze, ale jako miejsce spotkania i wymiany, wspólnego odkrywania i interpretowania historii ukrytych w obrazach. Istotą wizji jest stworzenie miejsca, do którego wraca się z ciekawością i zaufaniem – by pod mikroskopem oglądać historyczne odbitki podczas warsztatów, szukać genealogii rodzinnych zdjęć czy prowadzić kwerendy naukowe. Chcemy, by FAF był stałym, rozpoznawalnym punktem na kulturalnej mapie Warszawy – instytucją, którą środowisko identyfikuje jako specjalistów „od fotografii”, a szeroka publiczność jako miejsce, w którym historia obrazu staje się osobista i znacząca.

Cele strategiczne i operacyjne

Fundacja Archeologia Fotografii planuje długofalowy rozwój w czterech kluczowych obszarach: odbiorców, partnerstw, finansów oraz zasobów kadrowych. Każdy z tych obszarów opiera się na jasno określonych celach strategicznych i odpowiadających im celach operacyjnych, które mają zapewnić trwałość, profesjonalizację i większą odporność FAF na zmieniające się warunki działania.

Przyjęta przez FAF metodologia opiera się na systemie SMART, zgodnie z którym cele są: konkretne (Specific), mierzalne (Measurable), osiągalne (Achievable), istotne (Relevant) oraz określone w czasie (Time-bound). Taka konstrukcja celów umożliwia nie tylko systematyczne monitorowanie postępów, ale także tworzy przejrzysty plan działania zarówno wewnątrz (dla zespołu), jak i na zewnątrz (dla partnerów czy grantodawców).

Choć istnieją również inne modele planowania strategicznego – jak np. metoda OKR (Objectives and Key Results), system Hoshin Kanri⁹ czy teoria zmiany (Theory of Change)¹⁰ – metodologia SMART okazała się najlepiej dopasowana do charakteru FAF jako organizacji pozarządowej. Przede wszystkim dlatego, że pozwala na elastyczne przekształcanie celów operacyjnych w odpowiedzi na zmieniające się warunki otoczenia (np. dostępność finansowania, dynamika współprac czy zmiany kadrowe), przy jednoczesnym zachowaniu strategicznych celów jako stabilnych punktów odniesienia i drogowskazów wyznaczających horyzont działań Fundacji.

Mając również świadomość ograniczonych zasobów kadrowych – obecnie FAF tworzy pięcioosobowy zespół – niektóre cele strategiczne posiadają pojedynczy, realistycznie zaplanowany cel operacyjny. Część z nich świadomie się zająbia: np. rozwój partnerstw z sektorem biznesowym ma bezpośredni związek z planowanym wzrostem przychodów

⁹ Metoda OKR i system Hoshin Kanri zakłada cele kwartalne i system regularnych przeglądów, a więc kulturę ciągłego raportowania, co jest niekompatybilne z systemem funkcjonowania małego NGO, które nie dysponuje znacznymi zasobami ludzkimi i czasowymi. W OKR dąży się do jednego inspirującego celu w krótkim cyklu (np. kwartał) i mierzy jego realizację przez konkretne, liczbowe rezultaty. W zastosowanej metodzie SMART działania są bardziej rozłożone w czasie i przypisane do większego celu długoterminowego.

¹⁰ Theory of Change jest metodą planowania opartą na analizie wpływu i oczekiwanych efektów społecznych, w której proces rozpoczyna się od precyzyjnego określenia docelowego rezultatu, a następnie następuje odwrotne mapowanie niezbędnych działań i zmian, które pozwolą osiągnąć założony cel. Ma większe zastosowanie w organizacjach o profilu *stricte* społecznym.

Fundacji, a internacjonalizacja źródeł finansowania wspiera rozwój kadrowy poprzez zabezpieczenie środków na nowe stanowiska.

Niniejszy dokument stanowi więc nie tylko mapę rozwoju FAF do 2030 roku, ale także narzędzie wspierające podejmowanie decyzji i umożliwiające szybką adaptację planów do rzeczywistości operacyjnej – bez utraty z pola widzenia najważniejszych celów strategicznych Fundacji.

FAF planuje długofalowy rozwój w czterech obszarach:

1. Obszar odbiorców

- **1.1. Cel strategiczny:** zwiększenie udziału FAF w rynku konserwatorskim do końca 2028

- **1.1.a. - Cel operacyjny:** wprowadzenie pakietu 5 nowych usług konserwatorskich do końca roku 2027 (identyfikacji technik fotograficznych, badań mykologicznych, badań mikroskopowych, przeprowadzanie procesu relaksacji negatywów, czyszczenie szklanych negatywów)
- **1.1.b. - Cel operacyjny:** opracowanie i promocja katalogu nowych usług konserwatorskich (druk/online, mailing do instytucji kultury) od końca 2028 roku

- **1.2. Cel strategiczny:** wzmocnienie widzialności zasobów cyfrowych FAF w sektorze kultury (poza środowiskiem fotograficznym) poprzez coroczne współprace z osobami z obszaru sztuki, socjologii, kulturoznawstwa lub mediów

- **1.2.a. - Cel operacyjny:** realizacja działań wydawniczych we współpracy z badaczami/artystami spoza pola fotografii – min. jedno działanie raz na 3 lata (np. książka, publikacja online, spotkanie)
- **1.2.b. - Cel operacyjny:** zapraszanie zewnętrznych os. kuratorskich/artystycznych z pola sztuki do działań warsztatowo-kuratorskich w galerii FAF – minimum 1 działanie rocznie

- **1.3. Cel strategiczny:** zwiększenie rozpoznawalności FAF na międzynarodowym rynku fotografii do końca 2030 roku

- **1.3.a. Cel operacyjny:** przygotowanie i wdrożenie oferty prezentacyjnej FAF w języku angielskim (portfolio usług konserwatorskich, prezentacja zasobów, oferta współpracy) do końca 2027 roku
- **1.3.b. Cel operacyjny:** wystąpienie z prezentacją zasobów FAF na minimum jednej zagranicznej konferencji branżowej do końca 2028 roku
- **1.3.c. Cel operacyjny:** przygotowanie obecności FAF na międzynarodowym wydarzeniu branżowym (np. Paris Photo 2029) – pozyskanie kapitału i partnera organizacyjnego do końca 2028 roku, realizacja udziału do końca 2029 roku

2. Obszar partnerstw

- **2.1. Cel strategiczny:** wypracowanie 3 stabilnych współprac z markami biznesowymi do końca 2029

- **2.1.a. - Cel operacyjny:** analiza marketingowa możliwości FAF do końca 2025
- **2.1.b. - Cel operacyjny:** wypracowanie oferty dla biznesu, zakładającej 3 różne modele (barterowa, finansowa, barterowo-finansowa) i ich promocja w okresie 2026-2028

- **2.2. Cel strategiczny:** wzmocnienie widzialności Fundacji jako stałego partnera w działaniach podmiotów publicznych (archiwów, muzeów) z zakresu digitalizacji do końca 2027

- **2.2.a. - Cel operacyjny:** realizacja rokrocznie przynajmniej 1 spotkania na temat perspektyw współprac z pionem kierowniczym NAC, AAN, instytucji z którymi dotąd współpracował FAF (np. ŻIH i digitalizacja obiektów)
- **2.2.b. - Cel operacyjny:** organizacja cyklicznego wydarzenia (np. konferencji, spotkania branżowego) co dwa lata, jako stałej platformy networkingowej dla instytucji zajmujących się dziedzictwem fotograficznym

- **2.3. Cel strategiczny:** zbudowanie stabilnego partnerstwa międzynarodowego w ramach programu Kreatywna Europa do końca 2030 roku

- **2.3.a. - Cel operacyjny:** nawiązanie do 2027 roku minimum 3 kontaktów roboczych z instytucjami europejskimi o zbliżonym profilu
- **2.3.b. - Cel operacyjny:** udział w minimum jednej aplikacji partnerskiej do programu Kreatywna Europa w latach 2027–2029
- **2.3.c. - Cel operacyjny:** realizacja co najmniej jednego projektu międzynarodowego jako partner lub lider do końca 2030 roku

3. Obszar finansowy (budżet)

- **3.1. Cel strategiczny:** zwiększenie całkowitych przychodów FAF o ok. 10-15% do końca 2027, co pozwoli na aktualizację stawek wynagrodzeń

Dane porównawcze

Przychody w 2024 (uwzględniające granty): 768 764 zł 96 gr

Przychody w 2023 (uwzględniające granty): 552 664 zł 53 gr

Szacunkowe, planowane przychody w 2027: ok. 880 000 zł.

- **3.1.a. - Cel operacyjny:** zwiększenie dochodów z licencji o ok. 20-30% w perspektywie 4 lat

- **3.2. Cel strategiczny:** dywersyfikacja i internacjonalizacja źródeł finansowania FAF poprzez uzyskanie do końca 2028 roku przynajmniej jednego zagranicznego grantu, w którym FAF będzie liderem projektu

- **3.2.a. - Cel operacyjny:** coroczne aplikowanie – począwszy od 2026 – do przynajmniej jednego zagranicznego programu grantowego, w celu pozyskania długoterminowego finansowania

4. Obszar kadrowy (zespół)

- **4.1. Cel strategiczny:** zatrudnienie na stałe 1 nowego, stałego pracownika w perspektywie do 2 lat

- **4.1.a. - Cel operacyjny:** analiza potrzeb kompetencyjnych FAF i przygotowanie opisu stanowiska nowego członka zespołu do końca 2025
- **4.1.b. - Cel operacyjny:** zabezpieczenie środków na nowe stanowisko w minimum 3 projektach grantowych składanych w latach 2026-2027

Podsumowanie celów strategicznych i operacyjnych

Fundacja Archeologia Fotografii planuje konsekwentny rozwój jako instytucja o wysokim poziomie specjalizacji, głęboko zakorzeniona w badaniu, ochronie i upowszechnianiu dziedzictwa fotograficznego. Naszą ambicją jest stworzenie przestrzeni, która łączy funkcje eksperckie i edukacyjne z otwartością na różnorodne grupy odbiorców – od profesjonalistów po osoby po raz pierwszy mające kontakt z archiwami fotograficznymi. W długofalowej perspektywie FAF chce pełnić rolę trwałego punktu odniesienia w krajobrazie kultury wizualnej – miejsca, do którego wraca się po wiedzę, inspirację i doświadczenie bliskiego kontaktu z fotografią jako obiektem materialnym i nośnikiem pamięci. Cele strategiczne, jakie wyznaczamy w obszarach odbiorców, partnerstw, finansów i zasobów kadrowych, służą budowaniu instytucji odpornej, dynamicznej i zdolnej do prowadzenia działań o międzynarodowym zasięgu. W centrum wszystkich działań FAF pozostaje fotografia – nie jako wyabstrahowany obraz, ale jako realny, historyczny i fizyczny przedmiot, którego znaczenie odkrywamy poprzez wspólną refleksję, badanie i troskę. Nasza wizja to nie tylko program rozwoju, ale też zaproszenie do współtworzenia kultury, która uważnie słucha, patrzy i pamięta.

W perspektywie do 2030 roku Fundacja Archeologia Fotografii zakłada przejście od etapu stabilizacji i profesjonalizacji do fazy umiędzynarodowienia działań. Celem jest budowa trwałej obecności w europejskim obiegu instytucji zajmujących się dziedzictwem fotograficznym, zarówno poprzez projekty partnerskie, jak i obecność na kluczowych wydarzeniach branżowych. Rozwój ten będzie oparty na stopniowym wzmacnianiu

kompetencji zespołu, dywersyfikacji źródeł finansowania oraz utrzymaniu wysokiego poziomu merytorycznego, który stanowi fundament wiarygodności FAF.

Bibliografia

- Borusewicz Mirosław, *Nauka czy rozrywka. Nowa muzeologia w europejskich definicjach muzeum*, Towarzystwo Autorów i Wydawców Prac Naukowych Universitas, Kraków 2012.
- Gospodarek Tadeusz, *Strategia jako struktura naukowa zarządzania*, w: *Zarządzanie strategiczne. Strategie organizacji*, Wałbrzyska Wyższa Szkoła Zarządzania i Przedsiębiorczości, red. R. Krupski, Wałbrzych 2010, s. 215-242.
- Jemielniak Dariusz, Koźmiński Andrzej, *Zarządzanie od podstaw*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa 2011.
- Klaś Jarosław, *Misja instytucji kultury na przykładzie muzeum - po co i jak ją tworzyć*, „Zarządzanie w kulturze” 2016, nr 17, s. 1-8.
- Kosińska Olga, Gądek Małgorzata, *Organizacje pozarządowe w sektorze kultury. Specyfika zarządzania na przykładzie wybranych fundacji muzycznych*, w: *Zarządzanie w kulturze. Teoria i praktyka*, red. A. Pluszyńska, A. Konor, Ł. Gawel, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2020, s. 64-77.
- Krupski Rafał, *Ujęcia systemowe w zarządzaniu strategicznym*, w: *Zarządzanie strategiczne. Strategie organizacji*, Wałbrzyska Wyższa Szkoła Zarządzania i Przedsiębiorczości, red. R. Krupski, Wałbrzych 2010, s. 243-254.
- Moszkowicz Mieczysław, *Zarządzanie strategiczne. Systemowa koncepcja biznesu*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2005.
- Murawska Monika, *Zarządzanie strategiczne niematerialnymi zasobami przedsiębiorstwa*, Fundacja Promocji i Akredytacji Kierunków Ekonomicznych, Warszawa 2008.
- Szostak Agnieszka, *Misja jako element zarządzania strategicznego muzeum*, „Archiwa, biblioteki i muzea kościelne” 2017, nr 107, s. 289-306.