

Kierunki rozwoju Centralnego Muzeum Jeńców Wojennych. Wybrane rekomendacje i wnioski strategiczne

Słowa kluczowe: Centralne Muzeum Jeńców Wojennych, rozwój, prestiż, rozpoznawalność, audyt strategiczny, ekonomika miejsc pamięci

Wstęp

Centralne Muzeum Jeńców Wojennych (dalej: CMJW) jest największym muzeum jeńckim na świecie i zarazem jedyną tego typu placówką na terenie powojennej Polski. CMJW powstało w 1964 r. i po wielu przekształceniach organizacyjnych jest od 2018 r. instytucją kultury Samorządu Województwa Opolskiego, współprowadzoną przez Ministra Kultury, Dziedzictwa Narodowego i Sportu. Kierunki sformułowane w zapisach misji i wizji CMJW zakładają realizację czterech głównych celów strategicznych¹:

- 1) „poznać i przybliżyć współczesnym tragiczne losy żołnierzy w niewoli niemieckiej i radzieckiej”,
- 2) „zachować pamięć o ofiarach konfliktów zbrojnych”,
- 3) „uczestniczyć[ć] w kształtowaniu człowieka odpowiedzialnego za teraźniejszość i przyszłość”,
- 4) „być placówką nowoczesną, otwartą dla odbiorców i partnerów, która konsekwentnie realizuje swoją misję”².

1 Rozważania zawarte w niniejszym artykule mieszczą się w paradygmatach ekonomiki miejsc pamięci i teorii pozycyjnej. Zob. P.M.A. Cywiński, A. Szpaderski, *Ekonomika miejsc pamięci. Idea i program*, „Stutthof. Zeszyty Muzeum Stutthof” 2019, z. 7, s. 11–26; M.E. Porter, *Strategy for Museums*, Boston 2006; idem, *Przewaga konkurencyjna. Osiąganie i utrzymanie lepszych wyników*, Gliwice 2010; idem, *Strategia konkurencji. Metody analizy sektorów i konkurentów*, Warszawa 2006; R.S. Kaplan, *Strategic Performance Measurement and Management in Nonprofit Organizations*, „Nonprofit Management and Leadership” 2001, vol. 11, No. 3, s. 353–370; idem, D.P. Norton, *Strategiczna karta wyników. Jak przełożyć strategię na działanie*, Warszawa 2016.

2 V. Rezler-Wasielewska, *Strategia rozwoju Centralnego Muzeum Jeńców Wojennych w Łambinowicach-Opolu. Zarys*, Opole 2012, s. 33–34 (materiał wewnętrzny CMJW, wykorzystany za zgodą dyrektora Muzeum); zob. *Recommendation Concerning the Protection and Promotion of Museums and Collections, Their Diversity and Their Role in Society Adopted by the General Conference at Its 38th Session Paris, 17 November 2015*, UNESCO, Paris 2015.

CMJW opiekuje się unikalnym Miejscem Pamięci Narodowej w Łambinowicach, które obejmuje:

- Stary Cmentarz Jeniecki (1870–1945),
- teren po Stalagu VIII B (344) Lamsdorf (1939–1945),
- teren po Stalagu 318/VIII F(344) Lamsdorf (1941–1945),
- Cmentarz Jeńców Radzieckich (1942–1945) wraz z Pomnikiem Martyrologii Jeńców Wojennych,
- teren po Obozie Pracy w Łambinowicach i cmentarz ofiar tego obozu (1945–1946),
- siedzibę CMJW zlokalizowaną w zabudowaniach byłej komendantury poligonu Wehrmachtu.

Całość tworzy tzw. Drogę Pamięci³. Miejsce Pamięci Narodowej w Łambinowicach od 2020 r. – ze względu na swe kluczowe znaczenie dla historii i kultury Europy – nosi Znak Dziedzictwa Europejskiego⁴.

Celem niniejszego artykułu jest przedstawienie rekomendacji i wniosków w zakresie wzmocnienia prestiżu i rozpoznawalności Centralnego Muzeum Jeńców Wojennych na lata 2021–2023. Przeprowadzony audyt strategiczny pokazuje bowiem, że deficyty działań składających się na ten obszar w największym stopniu ograniczają obecnie rozwój CMJW.

Metoda

Metodą zastosowaną w niniejszym artykule był audyt strategiczny, który objął swym zakresem działalność CMJW w latach 2016–2020. Przeprowadzono go przy użyciu autorskiej ankiety⁵ i wywiadów pogłębianych z dyrektorem Muzeum.

Wspomniana ankieta wykracza swym zakresem dalece poza czynniki prestiżu i rozpoznawalności, ponieważ zawiera systematyzację całokształtu informacji na temat czynników warunkujących realizację celów strategicznych CMJW. Bogactwo zgromadzonego materiału umożliwiło wybór tych czynników wewnętrznych i zewnętrznych, które determinują prestiż i rozpoznawalność instytucji przy jednoczesnym umieszczeniu ich w szerszej perspektywie działalności całego Muzeum (zob. „Analiza czynników warunkujących prestiż i rozpoznawalność”).

3 V. Rezler-Wasielewska, *Muzeum w Miejscu Pamięci*, Opole 2015; M. Aleksandrowicz, G. Hebda, V. Rezler-Wasielewska, *Miejsce Pamięci Narodowej w Łambinowicach. Ścieżka historyczno-przyrodnicza*, Opole 2006.

4 Centralne Muzeum Jeńców Wojennych, *European Heritage Label. Formularz wniosku. Wybór 2019*, Opole 2019, s. 4, 8 (materiał wewnętrzny CMJW, wykorzystany za zgodą dyrektora Muzeum).

5 Ankieta nt. kluczowych czynników warunkujących realizację celów strategicznych Centralnego Muzeum Jeńców Wojennych, 2020 (materiał wewnętrzny CMJW, wykorzystany za zgodą dyrektora Muzeum).

Ankieta audytu strategicznego w części dotyczącej czynników wewnętrznych⁶ zawiera 161 rekordów w dziedzinach: pozycji strategicznej, finansów, marketingu i PR, systemu zarządzania, zbiorów i konserwacji, obsługi zwiedzających, badań, wydawnictw, personelu, edukacji i wystaw. Zgromadzone dane stanowiły punkt wyjścia do analizy, a potem oceny każdego z czynników wewnętrznych wedle skali 1.0–5.0, gdzie 1.0–2.0 punkty to słaba strona, 3.0 punkty to czynnik neutralny, a 4.0–5.0 punktów to mocna strona.

Część ankiety dotycząca czynników zewnętrznych⁷ zawiera 106 rekordów w dziedzinach: technologii, polityki, odbiorców, społeczeństwa, regulacji, rynku i branży, wymiaru międzynarodowego oraz regionu i środowiska. W analizach, oprócz danych przesłanych przez CMJW, wykorzystano raporty i inne pokrewne dokumenty w zakresie trendów otoczenia zewnętrznego muzeów⁸. W przypadku każdego czynnika tej części ankiety w pierwszej kolejności oszacowano prawdopodobieństwo (0%–100%) kierunku oddziaływania (tendencja wzrostowa, tendencja stabilizacyjna, tendencja spadkowa) danego czynnika na realizację celów strategicznych CMJW, potem zaś określono w każdym wariancie siłę oddziaływania (w przedziale: –5.0 do +5.0), co po zestawieniu szacunków pozwoliło na określenie szans, zagrożeń oraz czynników neutralnych⁹.

W przypadku obu części ankiety audytu strategicznego każdemu rekordowi przypisano wagę znaczenia w skali 1.0–3.0. Wyniki dotyczące mocnych i słabych stron, szans, zagrożeń oraz czynników neutralnych skonfrontowano z materiałami wewnętrznymi¹⁰ przekazanymi przez CMJW, dokonując pożądaných korekt.

6 Zob. P.M.A. Cywiński, A. Szpaderski, *The Strategic Diagnosis of Museums and Memorial Sites of the Former Nazi German Concentration and Extermination Camps: Data Collection and Assessment Tool*. W: *Diversity and Performance: Multidisciplinary and Nontraditional Styles of Leadership and Management in Action*, eds. A. Szpaderski, M.J. Urlick, Douglassville 2018, s. 115–140. Konstruując część ankiety odpowiedzialnej za czynniki wewnętrzne, kierowano się również założeniami bilansu strategicznego, analizy kluczowych czynników sukcesu oraz metodyki łańcucha wartości.

7 Zob. P.M.A. Cywiński, A. Szpaderski, *Analytical Framework for Identifying Key External Factors Determining the Achievement of Strategic Goals of Museums and Memorial Sites of the Former Nazi German Concentration and Extermination Camps*. W: *Essential Principles for Managers: Innovative Approaches to Examining Foundational Theories of Management and Leadership*, eds. A. Szpaderski, M.J. Urlick, Douglassville 2018, s. 61–80.

8 Zob. *Wpływ pandemii COVID-19 na podmioty działające w obszarze kultury w I–III kwartale 2020 r.*, GUS, Kraków 2020–2021; K. Figel, *Struktura przychodów własnych w latach 2016–18 w muzeach o statusie instytucji kultury*, Warszawa 2020; *Statystyka muzeów. Muzea w 2018 roku*, red. K. Figel, Warszawa 2019; *Museums and Local Development in Poland*, OECD 2019; A. Kozioł, M. Trelka, P. Florjanowicz, *Społeczno-gospodarcze oddziaływanie dziedzictwa kulturowego. Raport z badań społecznych*, Warszawa 2013.

9 Zob. G. Gierszewska, M. Romanowska, *Analiza strategiczna przedsiębiorstwa*, Warszawa 2017; A. Kononiuk, J. Nazarko, *Scenariusze w antycypowaniu i kształtowaniu przyszłości*, Warszawa 2014; T.J. Chermack, *Scenario Planning in Organizations: How to Create, Use, and Assess Scenarios*, San Francisco 2011; D.P. Baron, *Business and Its Environment*, London 2012.

10 Materiały wewnętrzne CMJW, wykorzystane za zgodą dyrektora Muzeum: V. Rezler-Wasielewska, *Strategia rozwoju Centralnego Muzeum Jeńców Wojennych...*; Centralne Muzeum Jeńców Wojennych,

Ankieta audytu strategicznego posłużyła ponadto do skonstruowania scenariusza wywiadu pogłębionego, w ramach którego poproszono dyrektora CMJW o zidentyfikowanie – wedle przyjętej metodologii – słabych i mocnych stron, szans i zagrożeń oraz czynników neutralnych, a także uzupełnienie informacji za lata 2019–2020 i komentarze do poszczególnych wskaźników CMJW. Szacunki dyrektora zestawiono z wynikami autora, osiągając w obu częściach ankiety zgodność ocen na wysokim blisko 90% poziomie.

Analiza czynników warunkujących prestiż i rozpoznawalność

Spośród całej ankiety audytu strategicznego wyselekcjonowano te czynniki wewnętrzne i zewnętrzne, które odpowiednio stanowią mocne i słabe strony, oraz szanse i zagrożenia z punktu widzenia poziomu prestiżu i rozpoznawalności¹¹ CMJW.

Na podstawie dokonanego wyboru stworzono prezentowaną poniżej matrycę¹², która przedstawia szczegółową analizę i uporządkowany obraz stanu czynników warunkujących¹³ prestiż i rozpoznawalność CMJW. W oparciu o tę matrycę zostaną wypracowane rekomendacje i wnioski w zakresie dynamizacji i wzmocnienia prestiżu i rozpoznawalności omawianej instytucji w latach 2021–2023.

European Heritage Label. Formularz wniosku. Wybór 2019...; V. Rezler-Wasielewska, C. Szpaczyńska, E. Przybylska, Plan rozwoju działalności merytorycznej i infrastruktury Centralnego Muzeum Jeńców Wojennych w Łambinowicach-Opolu w latach 2018–2020, Opole 2017.

¹¹ Zarządzanie marką to złożony proces, niebędący jednak przedmiotem niniejszego artykułu. Zob. K.L. Keller, V. Swaminathan, *Strategic Brand Management: Building, Measuring, and Managing Brand Equity*, Harlow 2019. Warto również zapoznać się z interesującą monografią na temat marketingu i PR muzeów: Y. French, S. Runyard, *Marketing and Public Relations for Museums, Galleries, Cultural and Heritage Attractions*, London–New York 2011.

¹² Zob. R.S. Kaplan, D.P. Norton, *Mapy strategii*. W: R.S. Kaplan, D.P. Norton, *Mapy strategii w biznesie. Jak przełożyć wartości na mierzalne wyniki. Strategy Maps*, Gdańsk 2011, s. 49–83.

¹³ Zob. M.J. del Barrio-Tellado, L.C. Herrero-Prieto, *Modelling Museum Efficiency in Producing Inter-Reliant Outputs*, „Journal of Cultural Economics” 2019, vol. 43, No. 3, s. 485–512.

MATRYCA CZYNNIKÓW WARUNKUJĄCYCH PRESTIŻ I ROZPOZNAWALNOŚĆ CENTRALNEGO MUZEUM JEŃCÓW WOJENNYCH					
Centralne Muzeum Jeńców Wojennych <i>Misja: Jesteśmy po to, by poznać i przybliżyć współczesnym tragiczne losy żołnierzy w niewoli niemieckiej i radzieckiej oraz zachować pamięć o ofiarach konfliktów zbrojnych. Korzystając z potencjału Muzeum i Miejsca Pamięci Narodowej w Łambinowicach, uczestniczymy w kształtowaniu człowieka odpowiedzialnego za teraźniejszość i przyszłość.</i> Wizja: Chcemy być placówką nowoczesną, otwartą dla odbiorców i partnerów, która konsekwentnie realizuje swoją misję.					
Mocne strony			Słabe strony		
Kluczowe obszary i czynniki wewnętrzne	Ocena czynnika (1.0–5.0)	Waga obszaru i czynnika (1.0–3.0)	Kluczowe obszary i czynniki wewnętrzne	Ocena czynnika (1.0–5.0)	Waga obszaru i czynnika (1.0–3.0)
Badania	–	2.0	Badania	–	2.0
Pozycja działu badań w zakresie badań nad historią obozu względem całości środowiska badawczego	4.0	2.0	Współpraca z ośrodkami naukowymi	2.75	2.0
Edukacja	–	3.0	Edukacja	–	3.0
Współpraca ze szkołami i nauczycielami	4.0	3.0	Dysponowanie wyodrębnionym działem edukacji / liczba etatów	2.95	3.0
Marketing i PR	–	3.0	Edukacja wybranych grup zawodowych	2.75	2.0
			Stopień wolontariatu i praktyk	2.0	2.0
			Marketing i PR	–	3.0
Obecność w mediach społecznościowych	3.5	3.0	Znajomości i kontakty na szczeblu biznesowym	1.0	3.0
Znajomości i kontakty na szczeblu politycznym	3.5	3.0	Posiadanie zdefiniowanej strategii marketingowej	2.0	3.0
Znajomości i kontakty na szczeblu samorządowym	4.0	2.0	Umiejętność dotarcia do nowego odbiorcy	2.75	3.0

Mocne strony			Słabe strony		
Kluczowe obszary i czynniki wewnętrzne	Ocena czynnika (1.0–5.0)	Waga obszaru i czynnika (1.0–3.0)	Kluczowe obszary i czynniki wewnętrzne	Ocena czynnika (1.0–5.0)	Waga obszaru i czynnika (1.0–3.0)
			Jakość zarządzania relacjami z interesariuszami zewnętrznymi (państwa)	2.75	3.0
			Kontakt z mediami zagranicznymi	2.0	3.0
			Posiadanie wyodrębnionego działu/etatów na rzecz marketingu i PR	2.75	3.0
			Kontakt z mediami ogólnopolskimi	2.75	2.0
			Wydawanie popularnych czasopism, newsletterów itd.	1.0	2.0
			Oferta korzyści dla darczyńców (fundraising)	1.0	2.0
			Monitoring zagranicznych mediów	1.0	1.0
			Obsługa zwiedzających	–	3.0
			Liczba odwiedzających oprowadzanych	2.0	3.0
			Liczba odwiedzających nieoprowadzanych	2.0	3.0
Oferta zwiedzania wirtualnego	4.0	3.0	Liczba przewodników	2.5	3.0
			Posiadanie internetowego systemu rezerwacji zwiedzania	1.0	3.0
			Infrastruktura gastronomiczna na terenie Muzeum	1.0	2.0

Mocne strony			Słabe strony		
Kluczowe obszary i czynniki wewnętrzne	Ocena czynnika (1.0–5.0)	Waga obszaru i czynnika (1.0–3.0)	Kluczowe obszary i czynniki wewnętrzne	Ocena czynnika (1.0–5.0)	Waga obszaru i czynnika (1.0–3.0)
Pozycja strategiczna	–	3.0	Pozycja strategiczna	–	3.0
Pozycja historyczna pośród innych muzeów jenieckich	5.0	3.0	Rozpoznawalność Muzeum w świecie	2.95	3.0
Posiadanie unikalnych cech ważnych dla odbiorcy, których nie mają inne muzea	4.0	3.0	Członkostwo w prestiżowych organizacjach	1.0	3.0
Opinia u zwiedzających	3.75	3.0	Ranga oficjalnych gości zagranicznych	2.75	3.0
			Ranga uroczystości upamiętniających	2.75	3.0
			Rozpoznawalność Muzeum w świecie	2.75	3.0
			Atrakcyjność Muzeum dla darczyńców (fundraising)	1.0	3.0
Wystawy	–	3.0	Ranga oficjalnych gości krajowych	2.75	2.0
			Wystawy	–	3.0
Stopień ogólnej czytelności oprawy informacyjnej wystaw	4.5	3.0	Organizacja wystaw objazdowych za granicą	2.0	3.0
Stopień innowacyjnych rozwiązań w zakresie działalności wystawienniczej	4.5	2.0	Oferta wystaw online	2.75	3.0
Finanse	—	3.0	Finanse	–	3.0
Stopień wykorzystania możliwości działalności gospodarczej w zakresie usługowym	3.75	2.0	Wielkość darowizn finansowych poza muzealiami	2.0	2.0
			Wielkość darowizn rzeczowych poza muzealiami	2.0	2.0

Mocne strony				Słabe strony					
Kluczowe obszary i czynniki wewnętrzne	Ocena czynnika (1.0–5.0)	Waga obszaru i czynnika (1.0–3.0)		Kluczowe obszary i czynniki wewnętrzne	Ocena czynnika (1.0–5.0)	Waga obszaru i czynnika (1.0–3.0)			
System zarządzania	–	3.0		System zarządzania	–	3.0			
Współpraca z instytucjami branżowymi krajowymi	4.0	2.0		Obustronne relacje z darczyńcami (fundraising)	1.5	2.0			
				Współpraca z instytucjami branżowymi międzynarodowymi	2.0	2.0			
Wydawnictwa	–	2.0		Wydawnictwa	–	2.0			
Dostępność oferty wydawniczej w językach obcych	4.0	2.0		Stopień dostosowania oferty wydawniczej do struktury zwiedzających (np. wedle wieku, kraju pochodzenia, zainteresowań itp.)	3.0	2.0			
Szanse				Zagrożenia					
Kluczowe obszary i czynniki zewnętrzne	Tendencja	Prawdopodobieństwo od 0% do 100%	Sila wpływu od –5.0 do +5.0	Waga obszaru i czynnika (od 1.0 do 3.0)	Kluczowe obszary i czynniki zewnętrzne	Tendencja	Prawdopodobieństwo od 0% do 100%	Sila wpływu od –5.0 do +5.0	Waga obszaru i czynnika (od 1.0 do 3.0)
Odbiorcy	–	–	3.0	Odbiorcy		–	–	3.0	
Agregatory opinii turystów (np. TripAdvisor)	tendencja wzrostowa	50%	+2.0	Zainteresowanie odwiedzających innymi muzeami	tendencja wzrostowa	70%	–3.0	3.0	
					tendencja stabilizacyjna	50%	+1.0		
					tendencja spadkowa	30%	+4.0		

Szanse					Zagrożenia				
Kluczowe obszary i czynniki zewnętrzne	Tendencja	Prawdopodobieństwo od 0% do 100%	Sila wpływu od -5.0 do +5.0	Waga obszaru i czynnika (od 1.0 do 3.0)	Kluczowe obszary i czynniki zewnętrzne	Tendencja	Prawdopodobieństwo od 0% do 100%	Sila wpływu od -5.0 do +5.0	Waga obszaru i czynnika (od 1.0 do 3.0)
Agregatory opinii turystów (np. TripAdvisor)	tendencja stabilizacyjna	70%	+1.0	3.0	Zainteresowanie szkół powszechnych	tendencja wzrostowa	40%	+3.0	3.0
	tendencja spadkowa	20%	-1.0	tendencja stabilizacyjna		40%	-1.0	-4.0	
		tendencja spadkowa				tendencja spadkowa	70%		
Pojawienie się nowych grup odwiedzających	tendencja wzrostowa	60%	+4.0	3.0	Dostępność do służb i szkół mundurowych	tendencja wzrostowa	30%	+5.0	3.0
	tendencja stabilizacyjna	30%	0.0	tendencja stabilizacyjna		90%	-1.0	-5.0	
	tendencja spadkowa	10%	-5.0	tendencja spadkowa		80%			
Przywiązanie odwiedzających do Muzeum	tendencja wzrostowa	70%	+1.0	3.0	Infrastruktura dojazdowa (np. transport pasażerski, drogi)	tendencja wzrostowa	50%	+2.0	2.0
	tendencja stabilizacyjna	50%	+1.0						
	tendencja spadkowa	20%	-1.0						

Szanse					Zagrożenia				
Kluczowe obszary i czynniki zewnętrzne	Tendencja	Prawdopo- dobieństwo od 0% do 100%	Siła wpływu od -5.0 do +5.0	Waga obszaru i czynnika (od 1.0 do 3.0)	Kluczowe obszary i czynniki wewnętrzne	Tendencja	Prawdopo- dobieństwo od 0% do 100%	Siła wpływu od -5.0 do +5.0	Waga obszaru i czynnika (od 1.0 do 3.0)
Trend zapotrzebowania na ofertę muzeów martyrologicznych	tendencja wzrostowa	80%	+3.0	3.0	Infrastruktura dojazdowa (jak transport pasażerski, drogi)	tendencja stabilizacyjna	60%	-1.0	2.0
	tendencja stabilizacyjna	60%	+1.0						
	tendencja spadkowa	20%	-2.0						
Kanały promocyjne w środkach masowego przekazu	tendencja wzrostowa	90%	+5.0	3.0		tendencja spadkowa	10%	-3.0	
	tendencja stabilizacyjna	70%	+3.0						
	tendencja spadkowa	20%	0.0						
Zmienność potrzeb zwiedzających	tendencja wzrostowa	70%	+3.0	2.0					
	tendencja stabilizacyjna	40%	0.0						
	tendencja spadkowa	10%	+1.0						
Polityka		-		3.0	Polityka		-		3.0
Obecność Miejsca Pamięci w dyskursie polityków	tendencja wzrostowa	10%	-2.0	3.0	Interwencjonizm polityczny	tendencja wzrostowa	40%	-5.0	3.0

Szanse					Zagrożenia				
Kluczowe obszary i czynniki zewnętrzne	Tendencja	Prawdopodobieństwo od 0% do 100%	Sila wpływu od -5.0 do +5.0	Waga obszaru i czynnika (od 1.0 do 3.0)	Kluczowe obszary i czynniki wewnętrzne	Tendencja	Prawdopodobieństwo od 0% do 100%	Sila wpływu od -5.0 do +5.0	Waga obszaru i czynnika (od 1.0 do 3.0)
Obecność Miejsca Pamięci w dyskursie polityków	tendencja stabilizacyjna	90%	+4.0	3.0	Interwencjonizm polityczny	tendencja stabilizacyjna	40%	-2.0	3.0
	tendencja spadkowa	50%	+5.0			tendencja spadkowa	20%	+5.0	
Temat godności żołnierzy w przekazie państwa	tendencja wzrostowa	40%	+4.0	3.0	Zmienność w priorytetach politycznych	tendencja wzrostowa	60%	-2.0	2.0
	tendencja stabilizacyjna	50%	+1.0						
	tendencja spadkowa	30%	-4.0						
Wsparcie promocyjne ze strony państwa na poziomie rządowym	tendencja wzrostowa	10%	+2.0	3.0		tendencja stabilizacyjna	30%	0.0	
	tendencja stabilizacyjna	70%	+1.0						
	tendencja spadkowa	50%	-2.0						
Współpraca promocyjna ze strony samorządów i urzędów	tendencja wzrostowa	30%	+1.0	3.0		tendencja spadkowa	20%	+1.0	
	tendencja stabilizacyjna	60%	+1.0						
	tendencja spadkowa	20%	0.0						

Szanse					Zagrożenia				
Kluczowe obszary i czynniki zewnętrzne	Tendencja	Prawdopodobieństwo od 0% do 100%	Sila wpływu od -5.0 do +5.0	Waga obszaru i czynnika (od 1.0 do 3.0)	Kluczowe obszary i czynniki wewnętrzne	Tendencja	Prawdopodobieństwo od 0% do 100%	Sila wpływu od -5.0 do +5.0	Waga obszaru i czynnika (od 1.0 do 3.0)
Region i środowisko		–		3.0	Region i środowisko		–		3.0
Rozwój województwa opolskiego	tendencja wzrostowa	60%	+4.0	2.0	Kataklizmy (jak epidemie, pożary, powodzie)	tendencja wzrostowa	60%	-5.0	2.0
						tendencja stabilizacyjna	40%	-2.0	
	tendencja stabilizacyjna	70%	+1.0			tendencja spadkowa	30%	+5.0	
Regulacje					Stan i korelacja oferty zwiedzania Muzeum z innymi ofertami turystycznymi regionu	tendencja wzrostowa	20%	+2.0	2.0
						tendencja stabilizacyjna	50%	-1.0	
	tendencja spadkowa	30%	-2.0			tendencja spadkowa	60%	-3.0	
Regulacje		–		3.0	Regulacje		–		3.0
Dynamika zmian w prawie dotyczącym muzeów	tendencja wzrostowa	40%	+2.0	3.0	Ustawa o muzeach	tendencja wzrostowa	20%	-1.0	2.0
	tendencja stabilizacyjna	40%	-1.0			tendencja stabilizacyjna	80%	-1.0	
	tendencja spadkowa	40%	-1.0						

Szanse					Zagrożenia				
Kluczowe obszary i czynniki zewnętrzne	Tendencja	Prawdopobieństwo od 0% do 100%	Sila wpływu od -5.0 do +5.0	Waga obszaru i czynnika (od 1.0 do 3.0)	Kluczowe obszary i czynniki zewnętrzne	Tendencja	Prawdopobieństwo od 0% do 100%	Sila wpływu od -5.0 do +5.0	Waga obszaru i czynnika (od 1.0 do 3.0)
Możliwość powoływania stowarzyszeń, fundacji	tendencja wzrostowa	80%	+4.0	2.0	Ustawa o muzeach	tendencja spadkowa	10%	+3.0	2.0
	tendencja stabilizacyjna	60%	0.0						
	tendencja spadkowa	20%	-2.0						
Rynek i branża		-		3.0	Rynek i branża		-		3.0
Zwiększanie się w narracji muzeów odniesień do tematów pochodnych, w szczególności związanych z problematyką współczesnych konfliktów i aktów ludobójstwa, wojen, rasizmu, antysemityzmu i praw człowieka	tendencja wzrostowa	80%	+1.0	3.0	Perspektywa pojawienia się nowych instytucji pamięci (jak muzea o pokrewnej tematyce)	tendencja wzrostowa	80%	-2.0	2.0
	tendencja stabilizacyjna	40%	-1.0			tendencja stabilizacyjna	60%	0.0	
	tendencja spadkowa	10%	-3.0			tendencja spadkowa	10%	+2.0	
Dynamika rywalizacji pomiędzy muzeami o odwiedzających i środki	tendencja wzrostowa	20%	-1.0	2.0	Perspektywa pojawienia się rekonstrukcji, replik i rozrywkowego charakteru militarnych miejsc pamięci	tendencja wzrostowa	60%	-3.0	3.0

Szanse					Zagrożenia				
Kluczowe obszary i czynniki zewnętrzne	Tendencja	Prawdopo- dobieństwo od 0% do 100%	Siła wpływu od -5.0 do +5.0	Waga obszaru i czynnika (od 1.0 do 3.0)	Kluczowe obszary i czynniki zewnętrzne	Tendencja	Prawdopo- dobieństwo od 0% do 100%	Siła wpływu od -5.0 do +5.0	Waga obszaru i czynnika (od 1.0 do 3.0)
Dynamika rywalizacji pomiędzy muzeami o odwiedzających i środki	tendencja stabilizacyjna	90%	+3.0		Perspektywa pojawienia się rekonstrukcji, replik i rozrywkowego charakteru militarnych miejsc pamięci	tendencja stabilizacyjna	40%	0.0	3.0
	tendencja spadkowa	10%	+4.0						
Rozwój współpracy z organizacjami pozarządowymi	tendencja wzrostowa	20%	+2.0	2.0		tendencja spadkowa	20%	+3.0	
	tendencja stabilizacyjna	80%	+1.0						
	tendencja spadkowa	20%	-2.0						
Dostępność donatorów na rynku zagranicznym (fundraising)	tendencja wzrostowa	60%	+4.0	2.0		tendencja spadkowa	20%	+3.0	
	tendencja stabilizacyjna	70%	+1.0						
	tendencja spadkowa	80%	-2.0						
Możliwości współpracy z biznesem	tendencja wzrostowa	60%	+3.0	2.0		tendencja spadkowa	20%	+3.0	
	tendencja stabilizacyjna	80%	-1.0						
	tendencja spadkowa	20%	-3.0						

Szanse					Zagrożenia				
Kluczowe obszary i czynniki zewnętrzne	Tendencja	Prawdopodobieństwo od 0% do 100%	Sila wpływu od -5.0 do +5.0	Waga obszaru i czynnika (od 1.0 do 3.0)	Kluczowe obszary i czynniki zewnętrzne	Tendencja	Prawdopodobieństwo od 0% do 100%	Sila wpływu od -5.0 do +5.0	Waga obszaru i czynnika (od 1.0 do 3.0)
Spoleczeństwo		–		3.0	Spoleczeństwo		–		3.0
Poziom wrażliwości społeczności międzynarodowej na miejsca pamięci	tendencja wzrostowa	30%	+3.0	3.0	Potencjalne zmasowane ataki na muzea i miejsca pamięci	tendencja wzrostowa	40%	-3.0	2.0
	tendencja stabilizacyjna	60%	+1.0			tendencja stabilizacyjna	60%	-1.0	
	tendencja spadkowa	60%	-2.0			tendencja spadkowa	20%	+1.0	
Wpływ opinii publicznej	tendencja wzrostowa	60%	+5.0	3.0	Sila wpływu interesariuszy zewnętrznych (jak państwa, ocalali, rodziny ofiar, organizacje kombatanckie, obywatele)	tendencja wzrostowa	30%	+3.0	3.0
	tendencja stabilizacyjna	70%	+2.0			tendencja stabilizacyjna	80%	-1.0	
	tendencja spadkowa	30%	-2.0						
Wizerunek w mediach zagranicznych	tendencja wzrostowa	60%	+4.0	3.0		tendencja spadkowa	50%	-3.0	
	tendencja stabilizacyjna	90%	0.0						
	tendencja spadkowa	20%	-3.0						

Szanse					Zagrożenia				
Kluczowe obszary i czynniki zewnętrzne	Tendencja	Prawdopodobieństwo od 0% do 100%	Sila wpływu od -5.0 do +5.0	Waga obszaru i czynnika (od 1.0 do 3.0)	Kluczowe obszary i czynniki zewnętrzne	Tendencja	Prawdopodobieństwo od 0% do 100%	Sila wpływu od -5.0 do +5.0	Waga obszaru i czynnika (od 1.0 do 3.0)
Poziom edukacji szkolnej w zakresie II wojny światowej, bohaterstwa i losów żołnierzy, obozów koncentracyjnych oraz tematyki pokrewnej	tendencja wzrostowa	30%	+2.0	3.0					
	tendencja stabilizacyjna	60%	+1.0						
	tendencja spadkowa	20%	-3.0						
Technologia		-		3.0	Technologia		-		3.0
Rozwój technologii informatycznych i multimedialnych	tendencja wzrostowa	100%	+5.0	3.0	Monopolizacja przekazu edukacyjnego muzeów przez nowe technologie	tendencja wzrostowa	40%	-3.0	3.0
	tendencja stabilizacyjna	0%	+3.0						
	tendencja spadkowa	0%	-5.0			tendencja stabilizacyjna	40%	-1.0	
Internet	tendencja wzrostowa	100%	+5.0	3.0					
	tendencja stabilizacyjna	0%	+3.0						
	tendencja spadkowa	0%	-5.0						
Znaczenie postępu naukowo-technicznego	tendencja wzrostowa	80%	+3.0	3.0		tendencja spadkowa	20%	+2.0	
	tendencja stabilizacyjna	20%	0.0						
	tendencja spadkowa	5%	-5.0						

Szanse					Zagrożenia				
Kluczowe obszary i czynniki zewnętrzne	Tendencja	Prawdopo- dobieństwo od 0% do 100%	Sila wpływu od -5.0 do +5.0	Waga obszaru i czynnika (od 1.0 do 3.0)	Kluczowe obszary i czynniki zewnętrzne	Tendencja	Prawdopo- dobieństwo od 0% do 100%	Sila wpływu od -5.0 do +5.0	Waga obszaru i czynnika (od 1.0 do 3.0)
Znaczenie wirtualizacji	tendencja wzrostowa	80%	+2.0	3.0					
	tendencja stabilizacyjna	20%	0.0						
	tendencja spadkowa	5%	+1.0						
Rozwój ekonomiki miejsc pamięci	tendencja wzrostowa	90%	+3.0	2.0					
	tendencja stabilizacyjna	20%	0.0						
	tendencja spadkowa	0%	0.0						
Wymiar międzynarodowy		-		3.0	Wymiar międzynarodowy		-		3.0
Znaczenie międzynarodowych organizacji (jak ICOM, NEMO, EGMUS)	tendencja wzrostowa	60%	+4.0	3.0	Dominacja innych tematów martyrologicznych w przekazie międzynarodowym (rządy państw, organizacje branżowe)	tendencja wzrostowa	60%	-4.0	3.0
	tendencja stabilizacyjna	50%	0.0						
	tendencja spadkowa	30%	-2.0						
Znaczenie ONZ	tendencja wzrostowa	20%	+5.0	2.0		tendencja stabilizacyjna	40%	-1.0	
	tendencja stabilizacyjna	50%	3.0						
	tendencja spadkowa	30%	-2.0						

Szanse					Zagrożenia				
Kluczowe obszary i czynniki zewnętrzne	Tendencja	Prawdopodobieństwo od 0% do 100%	Sila wpływu od -5.0 do +5.0	Waga obszaru i czynnika (od 1.0 do 3.0)	Kluczowe obszary i czynniki zewnętrzne	Tendencja	Prawdopodobieństwo od 0% do 100%	Sila wpływu od -5.0 do +5.0	Waga obszaru i czynnika (od 1.0 do 3.0)
Akredytacje i certyfikacje branżowe (jak lista światowego dziedzictwa UNESCO, Pomnik Historii, Znak Dziedzictwa Europejskiego)	tendencja wzrostowa	20%	+5.0	3.0	Dominacja innych tematów martyrologicznych w przekazie międzynarodowym (rządy państw, organizacje branżowe)	tendencja spadkowa	20%	+4.0	3.0
	tendencja stabilizacyjna	50%	3.0						
	tendencja spadkowa	30%	-2.0						
Zapotrzebowanie na obecność muzeów za granicą (jak wypożyczanie eksponatów za granicę, wystawy w innych krajach)	tendencja wzrostowa	50%	+5.0	2.0					
	tendencja stabilizacyjna	40%	+1.0						
	tendencja spadkowa	10%	-3.0						
Dynamika konfliktów na świecie	tendencja wzrostowa	60%	+3.0	3.0					
	tendencja stabilizacyjna	30%	+1.0						
	tendencja spadkowa	10%	-3.0						
Niemoc organizacji międzynarodowych wobec konfliktów na świecie	tendencja wzrostowa	60%	+2.0	3.0					
	tendencja stabilizacyjna	30%	+1.0						
	tendencja spadkowa	10%	-2.0						
Zainteresowanie krajów w zakresie finansowania miejsc pamięci	tendencja wzrostowa	40%	+5.0	2.0					
	tendencja stabilizacyjna	40%	+2.0						
	tendencja spadkowa	20%	-5.0						

Rekomendacje i wnioski

W oparciu o przeprowadzone analizy sformułowano poniższe rekomendacje i wnioski w zakresie dynamizacji oraz wzmocnienia prestiżu i rozpoznawalności Centralnego Muzeum Jeńców Wojennych w latach 2021–2023:

1. Warto, by CMJW skoncentrowało się w przekazie publicznym na współczesnym zagadnieniu godności żołnierzy i przedstawicieli innych służb mundurowych, a także na poległych i ofiarach represji oraz na edukacji dla pokoju i przeciwdziałania konfliktom zbrojnym, tak by rozwijane postawy sprzyjały przeciwdziałaniu przemocy. Kontekstem dla tych działań może być po stronie CMJW skupienie się na eksploracji i pogłębianiu własnej niszy *jeniectwa* poprzez realizację strategii koncentracji na zróżnicowaniu, której istota, jak pisze M.E. Porter, polega na „koncentracj[i] na wąskim wycinku jakiejś branży, charakteryzującym się odmiennymi od innych segmentów potrzebami... [...] firma stosująca strategię koncentracji na zróżnicowaniu poszukuje segmentów o specyficznych potrzebach i dzięki temu może je lepiej spełniać [...] Wdrażanie strategii koncentracji na zróżnicowaniu umożliwia w tej sytuacji realizowanie potrzeb konkretnego segmentu w stopniu wystarczającym, ale nie nadmiernym”¹⁴.
2. Byłoby wskazane, żeby CMJW ukierunkowało swoje działania na następujące grupy odbiorców: służby mundurowe z różnych krajów, m.in. wojsko, w tym żołnierze misji pokojowych, policja i policjanci misji pokojowych, służba więzienna, a także weterani i organizacje kombatanckie, rodziny jeńców/ ofiar, szkoły wojskowe/klassy mundurowe, nauczyciele. Ponadto warto by CMJW uwzględniło w swej ofercie również pasjonatów tematyki wojskowości, grupy rekonstrukcji historycznych oraz grupy objęte resocjalizacją (zakłady karne i poprawcze). Szczególną grupą odbiorców jest społeczność lokalna¹⁵. Rekomendacja koncentracji na wymienionych grupach odbiorców nie stoi w sprzeczności z realizowanymi działaniami w zakresie edukacji powszechnej, które należy kontynuować.
3. Warto, by CMJW, dyskontując przy okazji *centralność* wyrażoną w nazwie, stworzyło pod swoim patronatem, zgodnie z założeniami rządowego projektu strategicznego „Dziedzictwo Buduje Wspólnotę”¹⁶, sieć muzeów jenieckich w Polsce. Sieć prezentowałaby wspólną, jednak wielowątkową opowieść o jeniectwie, w której Muzeum pełniłoby rolę lidera i centrum kompetencji dla pozostałych członków sieci. Do tej grupy, na mocy umowy między

¹⁴ M.E. Porter, *Koncentracja (focus)*. W: idem, *Przewaga konkurencyjna...*, s. 44–45.

¹⁵ Zob. A. Czerner, E. Nieroba, *Na styku historii i codzienności. Społeczność lokalna wobec miejsca pamięci*, Opole 2017.

¹⁶ Zob. *Strategia Rozwoju Kapitału Społecznego (współdziałanie, kultura, kreatywność) 2030*, Warszawa 2020, s. 80 (Załącznik do Uchwały nr 155 Rady Ministrów z dnia 27 października 2020 r. poz. 1060).

instytucjami, weszłyby obok CMJW inne zinstytucjonalizowane miejsca pamięci obozów jenieckich, np. Muzeum Obozów Jenieckich (Żagań), Muzeum Woldenbergów w Dobiegniewie, Muzeum Regionalne im. Władysława Goluśa – Ostrzeszowskie Centrum Kultury opiekujące się miejscem pamięci po Stalagu XXI A/Oflagu XXI C Schildberg (Ostrzeszów), Muzeum Ziemi Szubińskiej im. Zenona Erdmanna opiekujące się miejscem pamięci po Oflagu 64 (Szubin), Multimedialne Muzeum Obozu Jenieckiego Stalag I B i Historii Olsztyńka (Olsztynek), Muzeum Ziemi Chełmskiej opiekujące się miejscem pamięci po Stalagu 319 Cholm (Chełm) czy Europejskie Centrum Pamięć, Edukacja, Kultura opiekujące się miejscem pamięci po Stalagu VIII A Görlitz (Zgorzelec), ale także cmentarze wojenne, np. Cmentarz Wojenny nr 123 (Łużna-Pustki) itd. Sieć z czasem obejmowałaby swym zakresem sukcesywnie również miejsca obozów jenieckich, które nie zostały dotychczas zinstytucjonalizowane (np. na Pomorzu: Gdańsk-Przeróbka, Tuchola, Bytów, Gniew, Piła, Słupsk, Lębork itd.).

4. Warto, by CMJW stworzyło jako lider również międzynarodową sieć muzeów jenieckich w postaci formalnego konsorcjum, służącego wymianie doświadczeń i bilateralnej promocji. W skład sieci weszłyby takie instytucje jak np. Stiftelsen Espeland Fangeleir (Norwegia), Gedenkstätte Esterwegen (Niemcy), Gedenkstätte Ehrenhain Zeithain (Niemcy), Gedenkstätte Lager Sandbostel (Niemcy), Gedenkstätte und Museum Trutzhain (Niemcy), Kamp Westerbork (Królestwo Niderlandów), Javorca Memorial (Słowenia), Stalag XIII-D – Dokumentationszentrum Reichsparteitagsgelände (Niemcy), Gedenkstätte Stalag 326 (VI K) Senne (Niemcy). W miarę rozwoju sieci należałoby zapraszać również instytucje zajmujące się pokrewną tematyką po roku 1945 do czasów współczesnych.
5. Na tej podstawie Muzeum organizowałoby i prowadziło coroczny kongres muzeów jenieckich z całego świata.
6. Byłoby wskazane, żeby CMJW dążyło do osiągnięcia roli światowego lidera i think tanka w zakresie działalności naukowej i edukacyjnej poświęconej jeniectwu w aspekcie międzynarodowym, a szczególnie historii, godności żołnierzy i przedstawicieli innych służb mundurowych, w tym żołnierzy misji pokojowych, policji i weteranów, poległych i ofiar represji, jak również edukacji dla pokoju i przeciwdziałaniu konfliktom zbrojnym (m.in. prowadzenie badań w zakresie kulturowych i psychospołecznych determinatów konfliktów zbrojnych¹⁷).
7. Warto, by CMJW rozwijało w tym celu współpracę w zakresie badań i analiz dotyczących wyżej wymienionych zagadnień z takimi ośrodkami jak: Agencja Praw Podstawowych Unii Europejskiej, Uniwersytet Narodów

17 Zob. Centralne Muzeum Jeńców Wojennych, European Heritage Label. Formularz wniosku. Wybór 2019..., s. 2.

Zjednoczonych, oraz z uczelniami wojskowymi, policyjnymi i penitencjarnymi z Polski i całego świata, np. École Spéciale Militaire de Saint-Cyr, ESM (Francja), Royal Military Academy (Belgia), Royal Air Force College Cranwell (Wielka Brytania), United States Military Academy – West Point (USA), Australian Defence Force Academy (Australia), Royal Military Academy Sandhurst (Wielka Brytania), New Zealand Defence College (Nowa Zelandia), Военная Академия Генерального Штаба Вооружённых Сил Российской Федерации (Rosja), National Defense Academy of Japan (Japonia), PLA National Defence University (Chiny), Royal Military College of Canada (Kanada), Accademia Militare di Modena (Włochy), National Defence Academy (Indie), Führungsakademie der Bundeswehr (Niemcy), Akademia Sztuki Wojennej (Polska), Wojskowa Akademia Techniczna im. Jarosława Dąbrowskiego (Polska), Wyższa Szkoła Policji w Szczytnie (Polska), Wyższa Szkoła Kryminologii i Penitencjarystyki w Warszawie (Polska) itd.

8. Należałoby przeanalizować możliwości udziału CMJW w projekcie strategicznym „Kształtowanie Postaw Patriotycznych” wchodzącym w zakres Strategii Rozwoju Kapitału Społecznego (współdziałanie, kultura, kreatywność) 2030¹⁸ i będącym w odpowiedzialności ministra obrony narodowej.
9. Byłoby wskazane, aby CMJW zwiększyło treści i zasięgi na własnym Facebooku i kanale Youtube oraz prowadziło konta na Instagramie i Twitterze.
10. Ponadto warto, by CMJW założyło ogólnodostępny, popularny miesięcznik online w językach polskim i angielskim pod nazwą „POWs” lub „Prisoners of War”, który byłby platformą wymiany informacyjnej dla sieci wszystkich muzeów jenieckich, rodzin jeńców/ofiar oraz miejscem opisu bieżących wydarzeń związanych z tematyką jeniectwa itp.
11. Byłoby wskazane, żeby CMJW zostało członkiem prestiżowych organizacji branżowych jak Międzynarodowa Rada Muzeów (International Council of Museums – ICOM) i tam miało swoją reprezentację w Międzynarodowym Komitecie Muzeów Martyrologicznych na rzecz Pamięci Ofiar Przestępstw Publicznych (International Committee of Memorial Museums in Remembrance of the Victims of Public Crimes – ICMEMO) oraz zostało członkiem Sieci Europejskich Organizacji Muzealnych (The Network of European Museum Organisations – NEMO).
12. Warto, by w ślad za otrzymaniem Znak Dziedzictwa Europejskiego Muzeum rozpoczęło starania o wpisanie Miejsca Pamięci Narodowej

18 Projekt strategiczny „Kształtowanie Postaw Patriotycznych” zakłada „wprowadzenie do podstaw programowych szkół ponadpodstawowych i uczelni treści adekwatnych do wyzwań bezpieczeństwa, wzmacniających postawy proobronne, co sprzyjać będzie kształtowaniu kapitału społecznego na rzecz bezpieczeństwa przez pielęgnowanie postaw patriotycznych, rozwój świadomości narodowej, pogłębianie wiedzy nt. polskiej polityki zagranicznej i bezpieczeństwa oraz współczesnych zagrożeń”, *Strategia Rozwoju Kapitału Społecznego (współdziałanie, kultura, kreatywność) 2030...*, s. 96.

- w Łambinowicach na listę światowego dziedzictwa UNESCO oraz ustanowienie tego miejsca Pomnikiem Historii (Narodowy Instytut Dziedzictwa).
13. Warto, by dyrektor CMJW ustanowił prestiżową nagrodę np. *Pamięć Jeniecka/POW Remembrance* dla osób i instytucji zasłużonych w dziedzinie kultywowania pamięci i rozwijania edukacji o losie jeńców, Miejsu Pamięci Narodowej w Łambinowicach i Centralnym Muzeum Jeńców Wojennych.
 14. Warto przepracować, zaktualizować i wdrożyć strategię edukacyjną instytucji, która zawierałaby takie elementy jak:
 - gruntowna segmentacja i analiza potrzeb grup odwiedzających,
 - decyzja dotycząca koncentracji na wybranej grupie/grupach (np. służby mundurowe w połączeniu z grupami wymagającymi działań resocjalizacyjnych),
 - translacja historycznych studiów przypadku na współczesne potrzeby i problemy grup docelowych,
 - zakres, rodzaje i sposoby wykorzystania nowych technologii (jak VR, sztuczna inteligencja, aplikacje mobilne, e-learning)¹⁹ dostosowanych do specyfiki i możliwości CMJW.Strategia jasno definiowałaby metody kształcenia; matrycę efektów edukacyjnych (wiedza, umiejętności, kompetencje społeczne); autorską koncepcję pedagogiki pamięci; misję, cele i efekty edukacyjne; treści programowe; formy i organizację zajęć online; mechanizm weryfikacji osiągnięcia efektów edukacyjnych; system oceny i doskonalenia programu edukacyjnego CMJW, a także sposoby pozyskania i retencji odbiorcy, jak również system parametrów do oceny efektywności działań edukacyjnych pod kątem przyrostu frekwencji online²⁰.
 15. Byłoby wskazane, żeby CMJW nawiązało współpracę w zakresie promocji i projektów edukacyjnych z kuratoriami i wydziałami oświaty województwa opolskiego.
 16. Warto, by Muzeum przeprowadziło w tym celu przegląd i analizę porównawczą muzeów wojskowych i pokrewnych pod kątem pozyskania dobrych praktyk w zakresie stosowania nowych technologii, dynamizacji frekwencji online, dostarczania wartości dla odbiorców (zaspokojenie potrzeb, korzyści, oczekiwania) oraz dopasowanej oferty edukacyjnej. Podstawą dla

19 Zob. D.R. Bell, J.K. Smith, *Inside the Digital Learning Laboratory: New Directions in Museum Education*, „Curator: The Museum Journal” 2020, vol. 63, No. 3, s. 371–386.

20 Pandemia COVID-19 prowokuje dyskusje nad znaczeniem frekwencji online. Dobrze przemyślana i technicznie oraz kadrowo zabezpieczona działalność on-line stwarza możliwość większych zasięgów przekazu muzealnego (w połączeniu z mediami społecznościowymi). Na czoło wysuwają się dwie sprawy: 1) należy opracować sposoby dynamizacji frekwencji online przy użyciu nowych technologii, biorąc pod uwagę specyfikę Centralnego Muzeum Jeńców Wojennych, 2) poddać pod dyskusję honorowanie frekwencji online na równi z frekwencją tradycyjną: w tym celu należy wprowadzić system zapewniania jakości (np. zaporę przed botami, potwierdzanie realizacji efektów edukacyjnych).

benchmarkingu byłyby następujące muzea: Imperial War Museum (Wielka Brytania), National WWI Museum and Memorial (USA), National Museum of the Royal Navy (Wielka Brytania), National September 11 Memorial & Museum (USA), Центральный музей Великой Отечественной войны 1941–1945 гг. (Rosja), Musée de l'Armée (Francja), Heeresgeschichtliches Museum (Austria), National Naval Aviation Museum (USA), Royal Museum of the Armed Forces and Military History (Belgia), Verzets Resistance Museum (Królestwo Niderlandów), National Infantry Museum & Soldier Center (USA), National Museum of the US Air Force (USA), National Museum of the Marine Corps (USA), Militärhistorisches Museum der Bundeswehr (Niemcy), General George Patton Museum – Fort Knox (USA). Łambinowicka instytucja nawiązałaby również formalną współpracę z tymi muzeami w celu wymiany doświadczeń i bilateralnej promocji.

17. Warto, by CMJW zabiegało o szerszy zakres tematyczny problematyki jeniectwa w podręcznikach i programach szkolnych niż obecny.
18. Byłoby wskazane, żeby Muzeum przygotowało wystawę objazdową po krajach pochodzenia głównych grup jeńców/ofiar (jak m.in. Rosja, Francja, Włochy, Belgia, Serbia, Grecja, Słowacja, Wielka Brytania, Kanada, Australia, Nowa Zelandia). Wskazane, by wystawa trafiła również do USA i Niemiec. Tematyka ekspozycji przedstawiałaby w całej rozciągłości i chronologii dramat jeniectwa dziejący się w sieci obozów jenieckich w Europie z pozycją CMJW jako głównego symbolu pamięci jeniectwa na świecie. Wystawa zawierałaby eksponaty, całe rekonstrukcje i inne przedmioty²¹ pokazujące los jeńców. Towarzyszyć temu powinna międzynarodowa kampania promocyjna i ekspansja działań w zakresie nawiązywania współpracy po stronie łambinowickiej instytucji.
19. Warto, by CMJW zmapowało i sukcesywnie nawiązywało kontakty z ambasadorami krajów, z których wywodziły się główne grupy jeńców/ofiar (m.in. Rosja, Francja, Włochy, Belgia, Serbia, Grecja, Słowacja, Wielka Brytania, Kanada, Australia, Nowa Zelandia), a następnie rozpoczęło dialog w zakresie współpracy promocyjnej i wsparcia finansowego.
20. Byłoby wskazane, żeby Muzeum zacieśniło współpracę w zakresie rozwoju i promocji Muzeum z przedstawicielami Kancelarii Prezydenta RP (Biuro Kultury i Dziedzictwa Narodowego), Ministerstwa Kultury, Dziedzictwa Narodowego i Sportu, Ministerstwa Obrony Narodowej, Ministerstwa Sprawiedliwości, Ministerstwa Spraw Wewnętrznych i Administracji, Ministerstwa Edukacji i Nauki oraz Ministerstwa Spraw Zagranicznych.
21. Byłoby wskazane, żeby CMJW nawiązało współpracę w zakresie promocji

²¹ Wzorem jest tutaj wystawa „Auschwitz. Not Long Ago. Not Far Away”, która została przygotowana przez firmę Musealia Exhibitions & Museums we współpracy z Państwowym Muzeum Auschwitz-Birkenau. Zob. *Auschwitz: Not Long Ago. Not Far Away*, eds. L. Ferreiro, R.J. van Pelt, New York–London 2019.

- i projektów edukacyjnych ze Sztabem Generalnym Wojska Polskiego i innymi jednostkami Sił Zbrojnych Rzeczypospolitej Polskiej oraz z Centralnym Zarządem Służby Więziennej, zakładami karnymi, jak również z wojskowymi i policyjnymi izbami pamięci itp.
22. Warto zapraszać gości z wyżej wymienionych instytucji i pozyskiwać patronaty dla organizowanych uroczystości upamiętniających.
 23. Byłoby wskazane, żeby CMJW nagłośniło nowe kierunki rozwoju strategicznego (sieć, koncentracja na zróżnicowaniu) poprzez ofensywę w mass mediach – artykuły, wywiady lokalne, ogólnokrajowe oraz zagraniczne z dyrektorem w prasie, radiu, Internecie i telewizji.
 24. Warto objąć działania i wydarzenia prowadzone przez placówkę patronatami medialnymi ogólnopolskich, regionalnych i lokalnych wydawców.
 25. Warto, by CMJW rozpoczęło działalność lobbingową na rzecz uwzględnienia Muzeum w aktach prawnych regulujących funkcjonowanie muzeów martyrologicznych w Polsce, np. w rozporządzeniu w sprawie wykazu państwowych muzeów martyrologicznych, do których wstęp jest bezpłatny²², oraz w ustawie o Instytucie Pamięci Narodowej²³, podobnie jak zostało to ujęte w uchylonej ustawie o Radzie Ochrony Pamięci Walk i Męczeństwa²⁴. Zmiany te miałyby na celu spowodowanie, aby ochrona Centralnego Muzeum Jeńców Wojennych oraz innych muzeów jenieckich w Polsce stała się celem publicznym i zadaniem z zakresu administracji rządowej podobnie jak w ustawie o ochronie terenów byłych hitlerowskich obozów zagłady²⁵.
 26. Modyfikacja podziału pracy: dyrektor CMJW skupia się na sprawach strategicznych, a głównie na rozwoju prestiżu i rozpoznawalności Muzeum poprzez działania marketingowe i PR, dynamizowanie współpracy międzynarodowej i krajowej z grupami docelowymi i partnerami, budowanie sieci muzeów jenieckich, kontakty z mediami oraz lobbing na rzecz rozwoju, statusu, rozpoznawalności i lepszej legislacji z punktu widzenia Muzeum. Tym samym należałoby dokonać reorganizacji obowiązków między dyrektorem a zastępcą dyrektora (szczególnie w zakresie bieżącego administrowania) oraz sekcją komunikacji i wizerunku. W celu realizacji tych działań należałoby zwiększyć środki na marketing i PR do 5–10% budżetu rocznego.

22 Rozporządzenie Ministra Kultury i Dziedzictwa Narodowego z dnia 1 sierpnia 2016 r. w sprawie wykazu państwowych muzeów martyrologicznych, do których wstęp jest bezpłatny (Dz.U. z 2016 r., poz. 1158).

23 Obwieszczenie Marszałka Sejmu Rzeczypospolitej Polskiej z dnia 20 stycznia 2021 r. w sprawie ogłoszenia jednolitego tekstu ustawy o Instytucie Pamięci Narodowej – Komisji Ścigania Zbrodni przeciwko Narodowi Polskiemu (Dz.U. z 2021 r., poz. 177).

24 Ustawa z dnia 21 stycznia 1988 r. o Radzie Ochrony Pamięci Walk i Męczeństwa (Dz.U. z 1988 r., nr 2 poz. 2).

25 Ustawa z dnia 7 maja 1999 r. o ochronie terenów byłych hitlerowskich obozów zagłady (Dz.U. z 1999 r., nr 41 poz. 412).

27. Byłoby wskazane, żeby Stowarzyszenie Przyjaciół Centralnego Muzeum Jeńców Wojennych odszukało rodziny jeńców/ofiar żyjące za granicą (np. w Rosji, Francji, Włoszech, Belgii, Serbii, Grecji, Słowacji, Wielkiej Brytanii, Kanadzie, Australii czy Nowej Zelandii), utrzymywało z nimi kontakt i organizowało im dedykowane wydarzenia. Przedstawiciele tych rodzin zostaliby ambasadorami CMJW w swoich krajach i pomagałoby w pozyskiwaniu środków na działalność Muzeum i Stowarzyszenia. Ponadto warto, by Stowarzyszenie zorganizowało i poprowadziło ogólnopolską i europejską kampanię społeczną mającą za zadanie dotarcie do darczyńców (głównie rodzin jenieckich) w celu pozyskania eksponatów do zbiorów instytucji i zwiększenia jej rozpoznawalności. Wskazane byłoby także, by Stowarzyszenie we współpracy z Muzeum opracowało również ofertę dla potencjalnych darczyńców.
28. Warto, by CMJW zidentyfikowało firmy, które czerpały zyski z pracy przymusowej jeńców, i nawiązało z nimi współpracę na rzecz wsparcia rozwoju i promocji Miejsca Pamięci Narodowej w Łambinowicach i Centralnego Muzeum Jeńców Wojennych.
29. Należałoby zamieścić na stronie internetowej CMJW w widocznym miejscu (np. w zakładce *księga jeńców*) bardziej klarowne informacje o poszczególnych grupach jeńców z podziałem na kraje pochodzenia, liczbę jeńców/ofiar i inne informacje szczegółowe, np. przypisanie do poszczególnych jednostek wojskowych, losy powojenne itp.
30. Warto, by CMJW oferowało usługę w zakresie dostarczenia rodzinom spójnej, spersonalizowanej opowieści (*mikrohistorie*) na temat losów konkretnego jeńcy z wykorzystaniem zdjęć, listów, tła historycznego oraz wspomnień innych jeńców w celu jak najwierniejszego oddania atmosfery tamtego czasu, opierając się na kompleksowej kwerendzie baz danych wszystkich obozów jenieckich, publikacjach tematycznych i bazach archiwów instytucji pamięci.
31. Należałoby dążyć do dalszej poprawy infrastruktury i przestrzeni CMJW poprzez sfinalizowanie przebudowy dawnej komendantury Wehrmachtu (w tym: stworzenie *strefy wejścia*, remont *budynku głównego*) oraz dalsze inwestycje w celu lepszej obsługi odwiedzających i przełamania stereotypu *małego muzeum*.
32. Byłoby wskazane, żeby placówka poprzez dobrą obsługę odwiedzających i politykę komunikacyjną uruchomiła starania na rzecz zwiększenia liczby recenzji w agregatorze opinii turystów TripAdvisor, celując w zdobycie nagrody Travellers' Choice.

Zakończenie

Dokonana analiza czynników warunkujących prestiż i rozpoznawalność to tylko wycinek niezbędnych badań strategicznych, które należy podjąć na rzecz rozwoju Centralnego Muzeum Jeńców Wojennych.

Sformułowane rekomendacje warto wykorzystać do uzupełnienia i aktualizacji „Planu rozwoju działalności merytorycznej i infrastruktury Centralnego Muzeum Jeńców Wojennych”. Szczególnie istotne jest zasilenie i rozbudowanie działów „1.8. Udoskonalenie działalności wizerunkowej Muzeum” oraz „1.1. Stałe diagnozowanie otoczenia pod kątem potrzeb i oczekiwań na działania ze strony Muzeum”²⁶.

Na podstawie przedstawionych rekomendacji należałoby opracować jako odrębny dokument kompleksową strategię komunikacji zawierającą jednoznacznie określone środki i kanały przekazu Centralnego Muzeum Jeńców Wojennych do wybranego segmentu odbiorców w zakresie historii i współczesnych kontekstów jeniectwa.

Warto również w przyszłości dokonać całościowej analizy strategicznej instytucji pod kątem przekształcenia CMJW z obecnej formy muzeum współprowadzonego w muzeum, dla którego jedynym organizatorem będzie Minister Kultury, Dziedzictwa Narodowego i Sportu. Takie rozwiązanie spowodowałoby zwiększenie stabilności środków finansowych, redukcję procedur biurokratycznych i ujednolicenie sprawozdawczości, a w rezultacie lepsze zabezpieczenie misji tego wyjątkowego na skalę światową Muzeum.

Lines of development of the Central Museum of Prisoners of War. Selected recommendations and strategic conclusions (Summary)

The aim of this article is to present conclusions and recommendations with regard to strengthening the prestige and recognizability of the Central Museum of Prisoners of War (CMJW). The strategic audit which was conducted to this aim revealed the fact that the deficits in relevant activities that compose this sphere are limiting the development of the institution to the largest extent. The audit was carried out on the basis of an original survey and in-depth interviews with the management of the Museum. On this basis a matrix was created, which contains a detailed analysis and an ordered picture of the state of factors which condition the prestige and recognizability of the CMJW. Then, on the basis of the matrix, recommendations and conclusions were worked out with a view to dynamizing and strengthening the

26 V. Rezler-Wasielewska, C. Szpaczyńska, E. Przybylska, *op.cit.*

prestige and recognizability of the CMJW in the years 2021–2023. In the final part, the author points to the necessity of continuing works along the line of elaborating the strategy of communication which contains clearly defined means and channels of transfer of message by the CMJW to reach selected segments of receivers in the sphere of history and contemporary contexts of prisoner-of-war systems, as well as a global strategic analysis of the Łambinowice institution, allowing the CMJW to transform the status to date – from one of a co-organizing museum – into that of a museum whose sole organizer will be the Minister of Culture, National Heritage and Sport.

Entwicklungsschwerpunkte des Zentralen Museums der Kriegsgefangenen. Ausgewählte Empfehlungen und strategische Schlussfolgerungen (Zusammenfassung)

Das Ziel dieses Artikels war es, Empfehlungen und Schlussfolgerungen bezüglich der Stärkung des Prestiges und der Erkennbarkeit des Zentralen Museums der Kriegsgefangenen (CMJW) zu präsentieren. Ein strategisches Audit hat gezeigt, dass die Defizite in den Aktivitäten, die diesen Bereich ausmachen, die weitere Entwicklung der Einrichtung derzeit am stärksten einschränken. Das Audit wurde mithilfe eines Befragung und ausführlicher Interviews mit der Museumsleitung durchgeführt. Auf dieser Grundlage wurde eine Matrix erstellt, die eine detaillierte Analyse und ein strukturiertes Bild über den Zustand der Faktoren enthält, die das Prestige und die Erkennbarkeit des Museums bestimmen. In Anlehnung an diese Matrix wurden Empfehlungen und Schlussfolgerungen im Hinblick auf die Dynamisierung und Stärkung des Prestiges und der Erkennbarkeit des CMJW in den Jahren 2021–2023 erarbeitet. Der Artikel schließt mit dem Hinweis auf die Notwendigkeit, die Arbeit an einer Kommunikationsstrategie fortzusetzen, die klar definierte Vermittlungsmittel und -kanäle an ein ausgewähltes Segment der Öffentlichkeit im Hinblick auf die Geschichte und die zeitgenössischen Kontexte der Kriegsgefangenschaft sowie eine umfassende strategische Analyse der Łambinowicer Institution hinsichtlich einer Umwandlung des CMJW von der gegenwärtigen Form eines mitverwalteten Museums in ein Museum, dessen einziger Organisator der Minister für Kultur, nationales Erbe und Sport wäre, beinhalten würde.