



Dziedzictwo w cyfrze

Zbiór studiów przypadku wdrażania nowych technologii w instytucjach kultury

Dziedzictwo w cyfrze

Recenzja:

dr Seweryn Rudnicki

Autorzy publikacji:

Jagoda Komusińska (Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie)

Łukasz Maźnica (Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie)

Paulina Simonides (Fundacja Warsztat Innowacji Społecznych)

Dawid Sobolak (Fundacja Warsztat Innowacji Społecznych)

Jan Strycharz (Fundacja Warsztat Innowacji Społecznych)

Wydawca

Fundacja Warsztat Innowacji Społecznych



warsztat
innowacji
społecznych

Partner

Ekultura.org



ekultura

ISBN : 978-83-941250-4-2

Dofinansowano ze środków Ministra Kultury i Dziedzictwa Narodowego



Publikacja powstała w ramach projektu „Jak upowszechniać zdigitalizowane dziedzictwo czynniki sukcesu i dobre praktyki z polskich instytucji kultury”.

CC BY NC SA 3.0

Spis treści

Dziedzictwo w cyfrze	2
Wstęp	5
Misja w internecie	6
Wirtualne Muzea Małopolski	10
Repozytorium w pięciu krokach	11
Cyfrowe magazyny dziedzictwa	12
Pomysł i jego ewolucja: od wirtualnych pokoi do cyfrowego repozytorium	15
Przygotowanie wniosku: jak zachować elastyczność	20
Między wnioskiem a realizacją – wybór wykonawców	26
Realizacja projektu: w drodze do uruchomienia portalu	30
Etapowość i testy – potencjał do poprawy projektu technologicznego	39
Upowszechnianie i promocja, czyli co gdy portal jest już skończony	43
Post scriptum	48
Dlaczego trzy wymiary się opłacają	51
Koniec projektu i co dalej	54
Żydowska Warszawa	58
Historia to ludzie	59
Wstęp, czyli po pierwsze: komunikacja	60
Jak stworzyć muzeum?	62
Huncwot - kultura i informatyka	67
Jaka jest ta Żydowska Warszawa?	70
Człowiek uczy się na błędach. Instytucje także.	76
Realizacja	78
Przyszłość	92
Historia nauczycielką życia - czego najbardziej nauczyli się wykonawcy projektu?	94
Podsumowanie - sukcesy i ograniczenia projektu	96
Oficjalna strona internetowa MNK	100
Wirtualna wizytówka czy coś więcej?	101
Dziedzictwo... i nowe technologie	102

Otwarty wykonawca.....	107
Konkurs alternatywny dla przetargu	109
Brief – czyli fundament dla budowy dobrej strony internetowej.....	115
Jest zwycięzca. I co dalej?.....	119
Wszystkie ręce na pokład.....	126
Sukces w budowaniu strony internetowej - czym jest i jak go zmierzyć?.....	129
Multimedialna wystawa stała	
Muzeum II Wojny Światowej w Gdańsku	131
Narracja jako artefakt	132
Wstęp – narracja to przyszłość muzeum.....	132
Znowu o wojnie? Początki Muzeum II Wojny Światowej.....	135
Kreatywny partner	143
Dobry punkt wyjścia warunkiem dobrej współpracy.....	147
Praca nad przygotowaniem stanowisk multimedialnych	154
Pokonać wszystkie wyzwania	164
Podsumowanie	171
Podsumowanie	175
Diagnoza i interdyscyplinarność czyli klucz do sukcesu.....	177
Użytkownik – największy wygrany współpracy	179

Wstęp



Wraz z rozwojem świata wirtualnego oraz postępem nowych technologii coraz częstsze stają się wspólne przedsięwzięcia podejmowane przez instytucje kultury oraz kreatywne studia projektowe specjalizujące się w tworzeniu kompleksowych rozwiązań webowych, mobilnych, czy multimedialnych (portale, aplikacje, interaktywne wystawy itp.). Efektem tych prac są nowoczesne usługi, jak m.in.: portal „Wirtualne Muzea Małopolski”¹, aplikacja webowa „Żydowska Warszawa”², interaktywna wystawa w Muzeum II Wojny Światowej w Gdańsku, czy oficjalna strona internetowa Muzeum Narodowego w Krakowie. Przywołujemy te właśnie przykłady, ponieważ im właśnie chcielibyśmy (w znacznej mierze) poświęcić niniejsze opracowanie.

Chcemy aby książka ta przyjęła formę przewodnika, pokazującego jak można wdrażać nowe technologie w sektorze kultury. Co ważne, zależało nam na uchwyceniu szerokiego spektrum przedsięwzięć, które wiążą sektor kultury ze światem multimedii lub internetu. Dlatego też każdy z wybrany przez nas przykładów dotyczy innego rodzaju usługi.

Zaczynamy od Wirtualnych Muzeów Małopolski – przedsięwzięcia tworzonego przez Małopolski Instytut Kultury w Krakowie we współpracy z firmą MobileMS. Tym samym podróż w naszym przewodniku zaczyna się od projektu, który obejmuje digitalizację artefaktów kulturowych (i to digitalizację w technologii 3D) oraz ich gromadzenie i udostępnianie w ramach cyfrowego repozytorium. Kolejne studium przypadku, to opracowanie dotyczące aplikacji webowej „Żydowska Warszawa”.

1. Polona to cyfrowe repozytorium Biblioteki Narodowej. Jego zadaniem jest prezentacja i upowszechnianie zbiorów tej instytucji (www.polona.pl).

2. Żydowska Warszawa to multimedialny przewodnik on-line, pokazujący polską stolicę przez pryzmat historii jej żydowskich mieszkańców. Portal został przygotowany przez Muzeum Historii Żydów Polskich POLIN we współpracy z licznym gronem partnerów (www.warsze.polin.pl).

Jest to multimedialne rozwiązanie umożliwiające użytkownikom spacer po przedwojennej stolicy i odkrywanie kultury żydowskiej. Zostało ono opracowane przez Muzeum Historii Żydów Polskich Polin oraz firmę Huncwot. Następnie, prezentujemy działania Muzeum Narodowego w Krakowie związane z opracowaniem i uruchomieniem nowej, oficjalnej strony internetowej tej instytucji. Prace te prowadzone były wspólnie z firmą Openform, a MKN było wielokrotnie wyróżniane za stworzone rozwiązanie. Nasz przewodnik postaramy się zakończyć w sposób spektakularny. By tak się stało, ostatnim opisywanym przykładem uczyniliśmy wdrożenie największej w Polsce interaktywnej wystawy muzealnej. Mowa tu o ekspozycji stałej, umieszczonej w Muzeum II Wojny Światowej. Stanowi ona owoc współpracy tej instytucji z firmą New Amsterdam.

Zanim o samych przykładach współpracy na linii muzea – firmy kreatywne, pozwólcie że odwołamy się do teorii i opiszemy kilka przesłanek, potwierdzających, że multimedialne i atrakcyjne dla odbiorców rozwiązania to nie jedyna korzyść, jaką instytucje odnoszą z kooperacji z profesjonalnymi zespołami grafików i programistów. Oddziaływanie to jest znacznie szersze i – co może wydać się zaskakujące - nie ogranicza się wyłącznie do świata nowych technologii.

Misja w internecie

Internet od dawna jest przestrzenią aktywności instytucji kultury. Niemożliwe wydaje się dziś znalezienie podmiotu, który nie posiadałby swojej strony internetowej. Niełatwo jest też wskazać muzeum, czy dom kultury, który nie prowadziłby co najmniej jednego konta w najpopularniejszych mediach społecznościowych. Wraz z rozwojem internetu następowa-

ła stopniowa ewolucja funkcji, jakie przypisywane są temu medium przez podmioty kulturalne. Sieć, wykorzystywana początkowo wyłącznie w celach informacyjnych, stopniowo zamieniała się w narzędzie promocji, kontaktu z odbiorcami i prowadzenia działań marketingowych, by w końcu stać się pełnoprawną przestrzenią do realizacji misji, zapisanej w statutach poszczególnych instytucji.

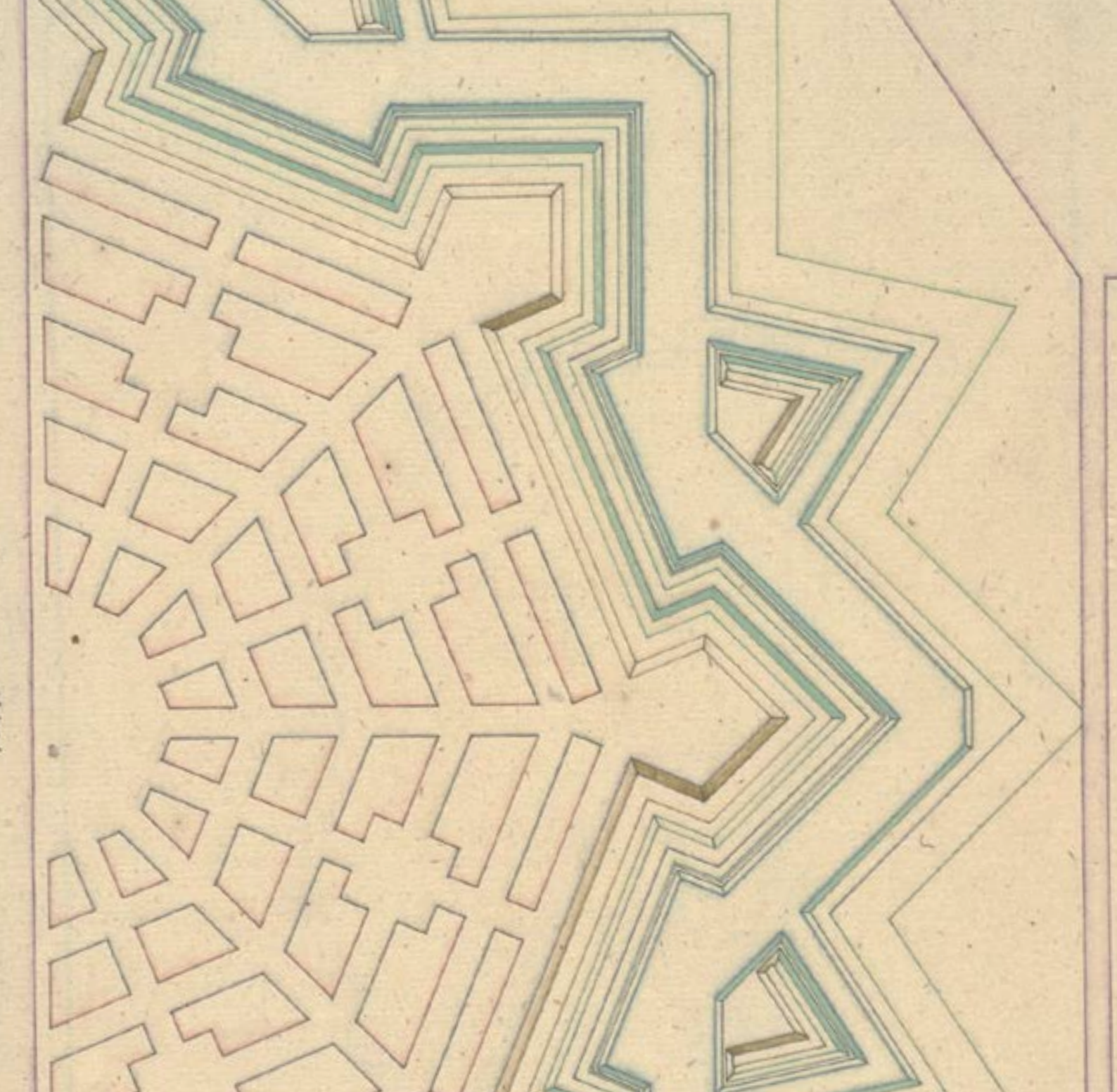
Jak rozumieć sformułowanie, wskazujące, że internet staje się pełnoprawną przestrzenią do realizacji statutowej misji instytucji? Najlepiej wyjaśnić to na przykładzie. Może nim być Muzeum Powstania Warszawskiego. Jednym z celów działania tej instytucji jest popularyzacja i upowszechnianie dziejów Powstania. Wypełniając to zadanie, w 2015 roku Muzeum zdecydowało się (we współpracy z firmą Bright Media) powołać do życia portal „Warsaw Rising” – interaktywną i stworzoną pod opieką kuratorską wystawę prezentującą losy Warszawy przed II wojną światową, w jej trakcie, podczas Powstania Warszawskiego oraz po 1945 roku. Strona cieszy się dużym zainteresowaniem odbiorców na całym świecie i do dziś jest kanałem służącym edukacji i podnoszeniu wiedzy społecznej na temat wydarzenia, które upamiętniać ma MPW.

Dziś szeroka cyfrowa obecność nie jest dla publicznych instytucji kultury wyborem, jest raczej strategiczną koniecznością i społecznym obowiązkiem. Oznacza to, że internet coraz częściej będzie (a właściwie już jest) wykorzystywany przez instytucje kultury do upowszechniania towarzyszących im idei oraz do poszerzania pola dostępu do posiadanych przez nie zasobów. W tym sensie niewystarczająca jest już aktywność w sieci, ograniczająca się wyłącznie do promowania tradycyjnej oferty dostępnej w fizycznym gmachu danej in-

stytucji. Niezbędne są natomiast działania ukierunkowane na budowanie dostępu i upowszechnianie „contentu” – serca każdej organizacji kulturalnej³.

Zapraszamy do zapoznania się z opracowaniem, w którym pokazujemy, jak na powyższe wyzwanie odpowiedziały cztery wybrane przez nas i przywoływane wcześniej instytucje.

3. Tekst bazował na artykule „Instytucje kultury i sektor kreatywny – jak firmy pomagają realizować misję”, który został w całości opublikowany w publikacji: Rojek K. (red.) [2016], Nowe media, technologie i otwartość w instytucjach kultury, Instytut Kultury Miejskiej, Gdańsk (dostęp online: http://pracownia.medialabgdansk.pl/wp-content/uploads/2017/01/nowe_media_230x158_www-1.pdf)



Wirtualne Muzea Małopolski
„Repozytorium w pięciu krokach”



Wirtualne Muzea Małopolski



Repozytorium w pięciu krokach

Opracowanie i stworzenie Wirtualnych Muzeów
Małopolski jako przewodnik w drodze do budowy
cyfrowego repozytorium z dziedzictwem kulturowym

Stworzenie cyfrowego repozytorium⁴ z zasobami dziedzictwa kulturowego to duże wyzwanie dla każdej instytucji kultury. Wiele z nich – bez dużych doświadczeń w działaniach technologicznych – trafia od razu na głęboką wodę, realizując projekty digitalizacyjne o dużej skali i znacznych (często wielomilionowych) budżetach. Takie wyzwania nieodłącznie wiążą się z ryzykiem popełnienia błędów. By ich uniknąć warto podglądać inne instytucje, które podobne prace mają już za sobą i – tym samym – posiadają cenny bagaż doświadczeń, którym mogą się podzielić. Jednym z takich podmiotów jest Małopolski Instytut Kultury w Krakowie, który od 2010 roku rozwija Wirtualne Muzea Małopolski. Projekt, w ramach którego powstało cyfrowe repozytorium obejmujące zbiory 35 instytucji z terenu całego województwa. Zbiory, które zostały przez MIK nie tylko udostępnione, ale też wcześniej zdigitalizowane i to – w większości – zdigitalizowane w technologii 3D. W prezentowanym studium przypadku przedstawiciele Wirtualnych Muzeów Małopolski dzielą się swoimi kilkuletnimi doświadczeniami, obejmującymi m.in.: pułapki czyhające na osoby przygotowujące wnioski o dofinansowanie dla działań digitalizacyjnych, niełatwą procedurę wyboru wykonawcy technologicznych działań projektowych, czy trudności związane z upowszechnianiem cyfrowych zasobów. Prezentowane

4. W całym opracowaniu wielokrotnie wykorzystujemy pojęcie „repozytorium”. Warto wskazać, że w przyjętym tu rozumieniu pod sformułowaniem tym mieści się zarówno zaplecze Wirtualnych Muzeów Małopolski (magazyn, gromadzący cyfrowe zasoby, dostępny wyłącznie dla zespołu Małopolskiego Instytutu Kultury w Krakowie), jak i ogólnodostępny portal (www.muzea.malopolska.pl), gdzie zbiory te są udostępniane. Dla uproszczenia zakładamy więc, że jest to nierozdzielnie związana ze sobą całość. Alternatywne podejście prowadziłoby nas do rozróżnienia dwóch odrębnych bytów, tj. repozytorium (magazynu, zaplecza dla strony internetowej) oraz portalu (miejsca faktycznego udostępniania treści internautom). Uznaliśmy jednak, że drugie ze wskazanych rozwiązań prowadziłoby do nadmiernego skomplikowania prezentowanych treści

refleksje są tym cenniejsze, że podczas przygotowywania tego opracowania trwają zaawansowane prace koncepcyjne, które finalnie mają doprowadzić do uruchomienia Wirtualnych Muzeów Małopolski „2.0”. Dzięki temu zespół Małopolskiego Instytutu Kultury w Krakowie ma za sobą wiele przemyśleń dotyczących tego, jak można udoskonalić realizowane przez nich przedsięwzięcie.

Cyfrowe magazyny dziedzictwa

W ostatnich latach powstało w Polsce bez mała kilkaset cyfrowych repozytoriów, które prezentują w przestrzeni wirtualnej zbiory dziedzictwa kulturowego, znajdujące się na co dzień w gmachach instytucji kultury. Portale te przyjmują postać obszernych „magazynów” z multimediami, w których użytkownicy mogą przeglądać cyfrowe odwzorowania dzieł sztuki (i innych artefaktów kulturowych), zapoznawać się z podstawowymi informacjami na ich temat, a także – najczęściej – pobierać je na własny komputer w formie plików graficznych. Powstanie repozytoriów wiąże się bezpośrednio z projektami digitalizacyjnymi podejmowanymi przez muzea, biblioteki, czy archiwa. Funkcją wszystkich tych działań jest dodatkowe zabezpieczanie zbiorów dziedzictwa kulturowego oraz popularyzacja i poszerzenie – o świat cyfrowy – pola dostępu do zbiorów instytucji kultury.

Repozytoria charakteryzuje różna skala. Udostępniają one – w ramach pojedynczych portali – od kilkuset do nawet kilku, czy kilkunastu milionów obiektów. Ich opracowanie i wdrożenie wykracza najczęściej poza możliwości instytucji kultury i wiąże się z nawiązaniem współpracy z zewnętrznymi zespołami programistyczno-graficznymi. W efekcie, stworzenie re-

pozytorium jest dla muzeów, bibliotek, czy archiwów największym przedsięwzięciem technologicznym, z którym zderzają się w swojej dotychczasowej pracy. Twórcy tego rodzaju portali stają przed licznymi i zarazem różnorodnymi wyzwaniami. Te wiążą się chociażby z: (i) koniecznością przygotowania złożonych wniosków o dofinansowanie ze środków publicznych, (ii) znalezieniem i wyborem wykonawcy, który zapewni wysoką jakość realizowanego przedsięwzięcia, (iii) współpracą z – najczęściej nieznanym i posługującym się hermetycznym językiem – środowiskiem programistów, czy w końcu (iv) wypromowaniem i upowszechnieniem treści znajdujących się w gotowym repozytorium.

Mniej więcej siedem lat temu, na początku 2010 roku wszystkie te wyzwania stanęły przed zespołem Małopolskiego Instytutu Kultury w Krakowie (MIK), który rozpoczynał wówczas prace nad projektem Wirtualne Muzea Małopolski (WMM). Projektem, który w znacznym stopniu wykraczał poza tradycyjne ramy budowy cyfrowego repozytorium i na wielu polach może być określany jako prekursorski. Trzeba tu bowiem wyjaśnić, że sam MIK (samorządowa instytucja kultury Województwa Małopolskiego) nie posiada zbiorów dziedzictwa kulturowego – jest to instytucja „parasolowa”, mająca za zadanie promować kulturę regionu oraz wspierać inne podmioty i organizacje kulturalne działające w Małopolsce. Idea stojąca za Wirtualnymi Muzeami Małopolski wpisuje się w oba te elementy misji MIK. Podchodząc do tego projektu, zakładano bowiem, że w tworzonego portalu udostępniane i promowane będą zbiory wszystkich muzeów z Małopolski, które tylko wyrażą zainteresowanie digitalizacją swoich obiektów. Finalnie, chęć taką zadeklarowało 35 instytucji, których zbiory możemy dziś oglądać w repozytorium.

Tu między innymi ujawnia się prekursorski charakter projektu. „Wirtualne” – jak mówią o opisywanym projekcie pracownicy MIK – to bowiem nie tyle klasyczne repozytorium, prezentujące zbiory pojedynczej instytucji kultury, co raczej forma agregatora, który w jednym miejscu gromadzi zasoby wielu instytucji. Zbiory, które – co warto dodać – zostały w ramach projektu nie tylko udostępnione przez zespół Małopolskiego Instytutu Kultury w Krakowie, ale też wcześniej zdigitalizowane. To wszystko daje pewne wyobrażenie o skali przedsięwzięcia, które będziemy tu opisywać. Dla dopełnienia tego obrazu warto dodać, że jego łączna wartość zamknęła się w kwocie bliskiej 9 milionów złotych⁵, a projekt objął: (1) utworzenie i wyposażenie Regionalnej Pracowni Digitalizacji (RPD), (2) digitalizację 700 obiektów (w tym 500 w technice 3D) ze zbiorów 35 małopolskich muzeów, (3) opracowanie i budowę portalu muzea.malopolska.pl, gdzie zbiory te zostały udostępnione wraz z metadanymi i materiałami dodatkowymi (m.in. audiodeskrypcjami, czy interpretacjami dzieł).

Wirtualne Muzea Małopolski są cały czas rozwijane, a ich zespół posiada bagaż praktycznych „doświadczeń digitalizacyjnych”, który śmiało można określić, jako jeden z największych w Polsce. W prezentowanym tu studium przypadku Alicja Sułkowska-Kądziołka (koordynatorka projektu) oraz Kinga Kołodziejska (redaktor prowadząca portal) dzielą się swoimi doświadczeniami, związanymi z tworzeniem cyfrowego repozytorium. Na podstawie ich wypowiedzi oraz refleksji Patrycji Musiał (przedstawicielki firmy MobileMS, która odpowiadała za technologiczne opracowanie i upowszechnianie WMM) przedstawimy historię Wirtualnych Muzeów Małopolski od pojawienia się pomysłu na ten portal aż do – trwających obec-

5. Dokładna wartość projektu to 8 857 466,95 zł, przy czym 7 122 432,32 zł pochodziło ze środków unijnych (w ramach Małopolskiego Regionalnego Programu Operacyjnego na lata 2007–2013), a pozostałą kwotę zapewnił Urząd Marszałkowski Województwa Małopolskiego.

nie – prac nad jego wersją „2.0”. W pięciu kolejnych krokach dowiedzie się m.in.:

- Skąd wziął się i jak ewoluował pomysł na Wirtualne Muzea Małopolski.
- Jakie wyzwania (i pułapki) wiążą się z przygotowaniem tak dużego wniosku o finansowanie działań związanych z digitalizacją i udostępnieniem cyfrowych zasobów dziedzictwa.
- Na co warto uważać podczas wyboru zewnętrznych wykonawców dla działań projektowych i jak poradził sobie z tym zespół „Wirtualnych”.
- Jak wyglądało opracowanie i wdrożenie repozytorium oraz o czym warto pamiętać na tym etapie prac.
- Jak zespół Małopolskiego Instytutu Kultury w Krakowie odpowiada na pytanie, czy udostępnianie i upowszechnianie dziedzictwa to to samo.

Pomysł i jego ewolucja: od wirtualnych pokoi do cyfrowego repozytorium

Rozpoczęcie prac nad Wirtualnymi Muzeami Małopolski miało miejsce w roku 2010. Sam pomysł na portal powstał jednak dwa lata wcześniej w Urzędzie Marszałkowskim Województwa Małopolskiego (UMWM). Jak wspomina Alicja Sułkowska-Kądziołka, jego inicjatorem był ówczesny Marszałek Województwa Marek Nawara.

Alicja Sułkowska-Kądziołka:

Pierwsze pomysły na ten projekt sięgają 2008 roku i związane są z postacią nieżyjącego już Marszałka Województwa Małopolskiego Pana Marka Nawary, który miał ideę, żeby pokazać wszystkie małopolskie placówki muzealne w Internecie.

W tamtych czasach Internet był oczywiście całkiem inny od obecnego, więc to, co finalnie zostało zrealizowane różni się od tych pierwszych zamysłów, choć fundamentalna idea została zachowana.

Ramka 1. Alicja Sułkowska-Kądziołka – koordynator projektu Wirtualne Muzea Małopolski

Absolwentka Uniwersytetu Jagiellońskiego (romanistyka) i Akademii Pedagogicznej w Krakowie (romologia, studia podyplomowe), w latach 2001–2009 związana z Małopolskim Instytutem Kultury w Krakowie, gdzie tworzyła i koordynowała projekty wielokulturowe (Małopolska Wielu Kultur) i związane z pozyskiwaniem zewnętrznych źródeł finansowania (Skarbiec); współautorka spacerów edukacyjnych po terenie byłego getta krakowskiego realizowanych wspólnie z Muzeum Historycznym Miasta Krakowa (2010); w latach 2011–2013 koordynator projektu „Wirtualne Muzea Małopolski”, od 2014 r. kierownik Regionalnej Pracowni Digitalizacji MIK, posiada wieloletnie doświadczenie w zakresie tworzenia i realizacji projektów finansowanych ze środków publicznych w sektorze pozarządowym i samorządowym oraz ponad 5-letnie doświadczenie w zarządzaniu projektami inwestycyjnymi w ramach dotacji ministerialnych i środków UE.

Jedna z pierwszych koncepcji projektu – opracowana jeszcze w Urzędzie Marszałkowskim Województwa Małopolskiego (UMWM) – miała zakładać, że Wirtualne Muzea Małopolski przyjmą postać zbioru „wirtualnych pomieszczeń” z cyfrowymi odwzorowaniami dzieł sztuki. Planowano wówczas, że do stworzenia portalu wykorzystana zostanie, raczkująca wtedy w digitalizacji technologia 3D, a efektem prac projektowych będzie strona internetowa, na której znajdą się trójwymiarowe imitacje realnych pomieszczeń małopolskich muzeów. Odnosząc się do obecnych realiów, można w pewnym uproszczeniu przyjąć, że była to koncepcja łącząca elementy takich rozwiązań, jak Google Street View (wirtualne spacerowanie po przestrzeniach muzealnych) i Second Life (poruszanie się po

przestrzeni w całości zaprojektowanej przez zespół graficzny).

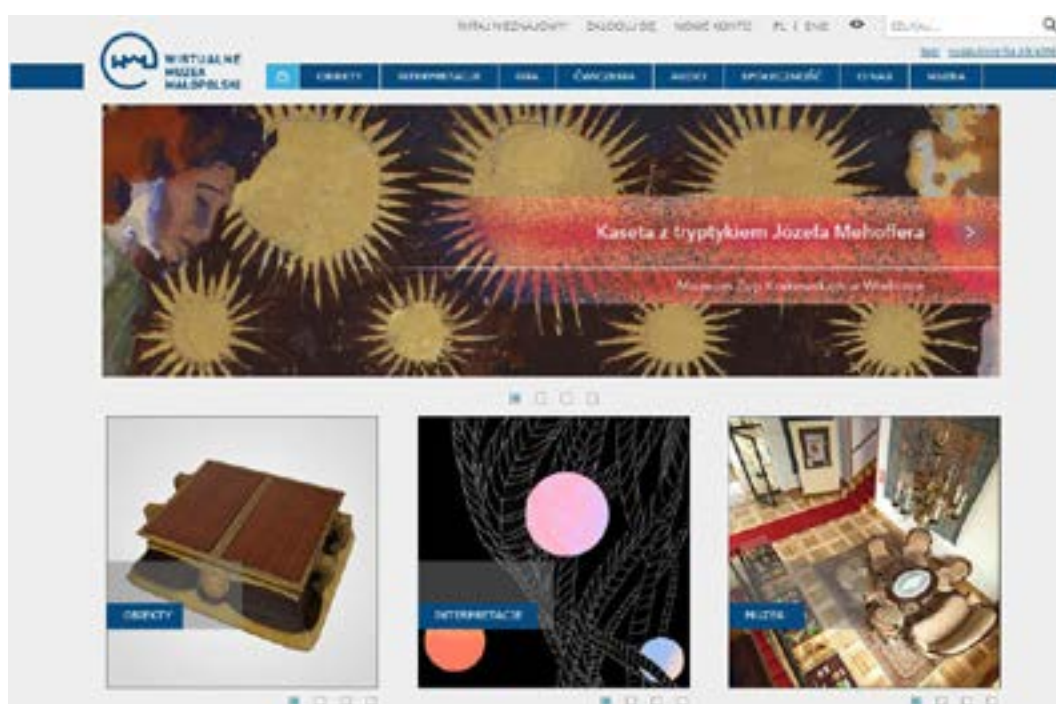
Ostatecznie jednak, ta wstępna idea Wirtualnych Muzeów Małopolski trafiła do Małopolskiego Instytutu Kultury w Krakowie, który został wytypowany przez UMWM, jako instytucja odpowiedzialna za przygotowanie i realizację tego przedsięwzięcia⁶. W efekcie, to już w murach MIK opracowywany był ostateczny kształt wszystkich merytorycznych elementów projektu, w tym także założenia względem przyszłego repozytorium. Zdecydowano wówczas o odejściu od trójwymiarowych pokoi i przyjęciu bardziej tradycyjnej formy portalu. W „Wirtualnych” miały się więc znaleźć cyfrowe zasoby małopolskich muzeów wraz z opisującymi je metadanymi oraz elementami dodatkowymi w postaci m.in. tzw. „ekspozycji” (czyli ilustrowanych multimedialnie tekstów, łączących w spójnej, kuratorskiej opowieści wiele dzieł), czy „interpretacji” (tj. przygotowanych przez ekspertów omówień wybranych dzieł z portalu). Jednocześnie, zdecydowano się nie rezygnować całkowicie z technologii 3D, która stanowiła bazę wyjściowego pomysłu na WMM, i przyjęto założenie, że większość obiektów digitalizowanych w ramach projektu zostanie przeniesiona do świata cyfrowego w technice trójwymiarowej.

Alicja Sułkowska-Kądziołka:

Jeden z pierwszych pomysłów, jeszcze w Urzędzie Marszałkowskim, zakładał stworzenie 35 pomieszczeń 3D, czyli takich wirtualnych odwzorowań fizycznych przestrzeni muzealnych. Myślano o tym wówczas, jako o zbiorze takich quasi pokojów – taki był początkowy zamysł. Tu jednak pojawiło się kilka problemów. Po pierwsze, część muzeów nie ma tak spektakularnych przestrzeni, żeby móc je pokazać w sposób atrakcyjny.

6. Projekt realizowany był w partnerstwie przez Departament Rozwoju Gospodarczego Urzędu Marszałkowskiego Województwa Małopolskiego – Lidera projektu i Małopolski Instytut Kultury w Krakowie – Partnera i głównego realizatora projektu, we współpracy z 35 małopolskimi muzeami.

A po drugiej, kiedy ten pomysł do nas trafił, to zdecydowaliśmy, że nie chcemy zastępować w takiej formie „jeden do jeden” realnego muzeum, muzeum wirtualnym. Chcieliśmy raczej zachęcić ludzi, żeby na naszej stronie otrzymali informacje na temat zbiorów, ale zakładaliśmy, że odbiorcy będą z niej korzystać najczęściej przed lub po wizycie w realnym muzeum. Dlatego też ta wstępna idea pokoi 3D przerodziła się w portal w obecnej formie – z wirtualnymi interpretacjami dzieł, audio-deskrypcjami itp.



Obecny kształt portalu WMM, źródło: muzea.malopolska.pl

Dla MIK realizacja Wirtualnych Muzeów Małopolski stanowiła duże wyzwanie. Małopolski Instytut Kultury był jedną z tych instytucji, dla których przygotowanie obszernego, cyfrowego repozytorium było jednym z pierwszych przedsięwzięć technologicznych, wymagających zakupu dużej ilości sprzętu oraz współpracy z zewnętrznymi firmami programistyczno-gra-

ficznymi. Tym samym pracownicy tej instytucji zostali rzućni od razu na głęboką wodę, mierząc się z przedsięwzięciem o wielomilionowym budżecie. W opinii Kingi Kołodziejskiej, pierwszej koordynatorki projektu, a obecnie redaktor prowadzącej „Wirtualne”, pomysł na powierzenie opisywanego projektu MIK-owi sprawdził się. Dzięki niemu Wirtualne Muzea Małopolski nie koncentrują się wyłącznie na technicznych niuansach digitalizacji i udostępniania zasobów, ale stanowią przykład poszukiwania ścieżki do szerokiego upowszechniania cyfrowych zbiorów instytucji kultury.

Kinga Kołodziejaska:

Jesteśmy instytucją kultury województwa małopolskiego, więc ten wybór MIK na realizatora „Wirtualnych” był dość naturalny. Na początku projekt wydawał się nieco przerażający, gdyż dominowały w nim aspekty techniczne i inwestycyjne. Musieliśmy w związku z tym zatrudnić nowych pracowników, bo pod względem technicznym nie mieliśmy wystarczającego doświadczenia. Z perspektywy czasu myślę, że dobrze się stało, że ten projekt do nas trafił. Ważne było, aby w tym przedsięwzięciu – mocno technologicznym – odnaleźć pewien głębszy sens. Żeby nie chodziło tylko o digitalizację i produkcję dużej ilości danych, z którymi później nie wiadomo co zrobić. Myślę, że tutaj MIK dobrze się sprawdził ze swoimi doświadczeniami rozmowy na temat kultury i jej interpretacji, z narracyjnym traktowaniem dziedzictwa... Tak, pomimo początkowych obaw, wydaje mi się, że to był dobry pomysł.

Ramka 2. Kinga Kołodziejska – redaktor prowadząca portal Wirtualne Muzea Małopolski

Absolwentka Instytutu Sztuk Audiowizualnych na Uniwersytecie Jagiellońskim, inicjatorka i uczestniczka wielu projektów edukacyjno-kulturalnych. Od 2007 roku związana z Małopolskim Instytutem Kultury, gdzie współtworzy projekty związane z interpretacją dziedzictwa kulturowego Małopolski, m.in. „Pierścień św. Kingi”, „Muzeobranie”, „Małopolskie Dni Dziedzictwa Kulturowego”, „Dynamika Ekspozycji”. Od 2010 roku współtworzy projekt „Wirtualne Muzea Małopolski”, pełniąc obecnie funkcję redaktor prowadzącej portal WMM. Ma duże doświadczenie w publikacji i popularyzacji treści tekstowych i wizualnych dotyczących dziedzictwa kulturowego przy użyciu nowych technologii w internecie. Szczególnie zainteresowana szerokim udostępnianiem wiedzy, jej kontekstualizacją i funkcjonowaniem w sieci społecznej.

Przygotowanie wniosku: jak zachować elastyczność

Gdy ogólny pomysł na opisywane przedsięwzięcie został już wypracowany, niezbędne było wykonanie kolejnego kroku w drodze do sukcesu „Wirtualnych”. Tym było przygotowanie wniosku, stanowiącego podstawę do uzyskania unijnego finansowania na opisywany projekt. Jak się później okazało, było to jedno z najtrudniejszych wyzwań, jakie stanęły przed zespołem Wirtualnych Muzeów Małopolski (liczącym wówczas dwie osoby). Wniosek aplikacyjny – mimo możliwości wprowadzania pewnych zmian na późniejszych etapach – warunkował całość dalszych prac nad WMM. Jednocześnie, szeroki zakres projektu powodował, że we wniosku należało określić szereg złożonych i niełatwych do jednoznacznego sformułowania zmiennych. Mowa tu m.in. o takich kwestiach, jak: specyfikacja sprzętu, który miał być zakupiony w celu wyposażenia Regionalnej Pracowni Digitalizacji, założeniach i wskaźnikach opisujących przyszły proces digitalizacji, czy w końcu ramowym opisie Wirtualnych Muzeów Małopolski i wszystkich funkcjonalności portalu.

Alicja Sułkowska-Kądziołka:

To była ta pierwsza duża trudność. Musieliśmy stworzyć dokument, opisujący cały „wszechświat projektu” – wszystko od początku do końca. Dla innowacyjnego projektu jest to niezwykle trudne, gdyż cały czas zmieniają się trendy i stosowane rozwiązania. Stąd pewne rozwiązania powinny być tworzone na bieżąco. Pomysły, które w danym momencie wydają nam się fantastyczne, nie przyjmują się i rok później nie są już stosowane przez nikogo. A jeśli teraz stworzymy sobie „na sztywno” specyfikację do zakupu sprzętu, „na sztywno” opis tego, co chcemy zrobić w portalu, jesteśmy „uziemieni”... Po prostu musimy zrobić tak jak zawarto w specyfikacji, bo w przeciwnym razie łamiemy zapisy umowy o dofinansowanie i prawa zamówień publicznych.

By uniknąć błędów w tworzonym wniosku, zespół odpowiedzialny za przygotowanie aplikacji starał się odwoływać do doświadczeń innych podmiotów i ekspertów. Trzeba tu jednak pamiętać, że opisywany okres to dopiero początek szerokiej fali projektów digitalizacyjnych w polskiej kulturze. W efekcie, mało kto mógł pochwalić się szeroką wiedzą z tego zakresu. Takie kompetencje dopiero się kształtowały i dziś zasób doświadczeń, do których można się odwołać jest znacznie bogatszy. Siedem lat temu nie było takiej możliwości i większość pomysłów na tworzony projekt zespół WMM musiał wypracować we własnym zakresie.

Kinga Kołodziejska:

Początkowo mieliśmy sporo obaw w naszej instytucji w stosunku do tego projektu. To była duża rzecz, a jednocześnie nikt się tutaj na tym nie znał, brakowało nam kompetencji technologicznych. Pamiętamy, że wtedy nie było w ogóle zespołu Regionalnej Pracowni Digitalizacji. Wszystko zaczęło się od dwóch pracowników merytorycznych, którzy nie mieli wcześniej doświadczeń związanych z tworzeniem tak zaawansowanych narzędzi informatycznych czy technologicznych.

Kolejnym – dostrzegalnym dopiero dzisiaj – poważnym problemem związanym z przygotowywaną aplikacją, okazał się późniejszy harmonogram działań projektowych. Ten – za sprawą trudności przy zamówieniach publicznych, o których mowa będzie w dalszej części studium – uległ znacznym zmianom, których efektem było opóźnienie większości kluczowych elementów projektu. Finalnie, działania związane z digitalizacją i tworzeniem portalu ruszyły dopiero w 2012 roku, a więc dwa lata po opracowaniu wniosku. Okazało się wówczas, że wiele rozwiązań wpisanych w aplikację projektową jest już nieadekwatnych względem technologii stosowanych w okresie prowadzenia faktycznych prac nad „Wirtualnymi”. Jednocześnie, zapisy aplikacji dotacyjnej w wielu jej obszarach nie mogły już wówczas zostać zaktualizowane i zmienione.

Alicja Sułkowska-Kądziołka:

Ta wersja portalu, którą mamy obecnie, powstała w poparciu o specyfikację z 2010 roku. Oczywiście staraliśmy się wyeliminować pewne przestarzałe rozwiązania na tyle, na ile to było możliwe. Doprowadziło to do sytuacji, w której pewne funkcjo-

nalności są wbudowane w portal, natomiast nie są wykorzystywane. Np. portal daje nam możliwość głosowego nagrywania komentarzy do dzieł, taka funkcja jest wbudowana w portal, ale nie jest aktywna, bo dziś nikt komentarzy nie nagrywa, tylko po prostu wpisuje je w formie tekstowej. Natomiast w naszej specyfikacji było takie wymaganie, więc wykonawca, tworząc dla nas system informatyczny, musiał przewidzieć taką funkcjonalność, musiał ją zrealizować, my musieliśmy ją przetestować, stwierdzić, że ona działa, a następnie ją dezaktywować.

Ramka 3. Najważniejsze daty związane z realizacją projektu

2008	powstanie pomysłu na portal, który będzie udostępniał zdigitalizowane zasoby wszystkich muzeów z województwa małopolskiego
2010	opracowanie wniosku dotacyjnego i uzyskanie środków finansowych z budżetu Małopolskiego Regionalnego Programu Operacyjnego
2010-2012	wybór dostawców sprzętu i wykonawców portalu WMM, dobór eksponatów do digitalizacji (Rada Ekspertów WMM) i prace merytoryczne nad opisami i materiałami dodatkowymi
2012	uruchomienie prac projektowych związanych z digitalizacją dziedzictwa kulturowego i wdrożeniem portalu Wirtualne Muzea Małopolski; stworzenie zespołu Regionalnej Pracowni Digitalizacyjnej
2013	premiera portalu, udostępniającego wówczas 700 obiektów z 35 małopolskich muzeów

Dziś, z perspektywy własnych doświadczeń, twórcy „Wirtualnych” wiedzą już, gdzie wpadli w pułapki czyhające na instytucje, które rozpoczynają przygodę z nowymi technologiami. Analizując minione działania, wskazują chociażby, że byli zbyt precyzyjni, opisując przyszły kształt portalu. Starali się między innymi z góry wskazać i „zadekretować” wszystkie funkcje, jakie zostaną umieszczone w Wirtualnych Muzeach

Małopolski. Pisząc wniosek, dążyli do tego by każdy – nawet drobny – element strony internetowej został dokładnie wymiarowany i owskaźnikowany⁷. Zakładali wówczas, że tak precyzyjny opis jest niezbędny by zyskać przychyłność eksperta oceniającego wniosek dotacyjny i by przekonać go, że posiadają spójny i całościowy pomysł na planowane przedsięwzięcie.

Kiedy dwa lata później okazało się, że część z zaplanowanych funkcjonalności nie współgra z praktykami internautów, nie było już możliwości rezygnacji z tych elementów. Podobny problem dotyczył zakupu sprzętu do Regionalnej Pracowni Digitalizacji. We wniosku wskazano dokładne parametry, jakie powinny posiadać nabywane w ramach projektu skanery, aparaty fotograficzne, czy obiektywy. Nie uwzględniono tu jednak ciągłych zmian zachodzących na rynku technologicznym i w efekcie ogłaszając przetarg na zakup wyposażenia nie można było nabyć sprzętów o innych parametrach, mimo że pozwalał na to budżet projektu.

Dziś zespół WMM potrafi już unikać tych błędów. Opisuując w aplikacjach dotacyjnych specyfikację sprzętu posługują się zawsze formułką „o parametrach nie gorszych niż...”, a prezentacja funkcjonalności portalu ukierunkowana jest raczej na przedstawienie efektu, który planują uzyskać, nie zaś na dokładne narzędzia, które do tego efektu mają doprowadzić. Oba te rozwiązania gwarantują wykonawcom projektów digitalizacyjnych i upowszechnieniowych dużą swobodę i pozwalają dostosowywać się do dynamicznego i zmiennego środowiska technologicznego.

7. Owskaźniokiwany, tj. opisany w formie wskaźnika umieszczanego we wniosku projektowym. Podmiot otrzymujący dofinansowanie ze środków publicznych jest na końcu prowadzonych działań każdorazowo rozliczany z realizacji tychże wskaźników. Ich niespełnienie może skutkować koniecznością zwrotu części (a w skrajnych przypadkach całości) pobranej dotacji.

Alicja Sułkowska-Kądziołka:

Mamy takie przemyślenia, że wniosek trzeba pisać bardziej ogólnie niż my to uczyniliśmy wówczas. Mam tu na myśli, że wymagania dla tworzonego systemu powinny mieć jakieś założenia bazowe – tylko i wyłącznie. Pewne ramy, których później będziemy się trzymać. Ramy, które pozwolą zachować elastyczność, jeśli chodzi o dokładne określenie tego, co ostatecznie znajdzie się w portalu. Takie podejście pozwala też w szerokim zakresie wykorzystać doświadczenie i pomysły wykonawcy, który w mniejszym stopniu ograniczony jest zapisami wniosku. Lada moment przystąpimy, mam nadzieję, do tworzenia Wirtualnych Muzeów Małopolski „2.0” i tu chcemy pracować już w całkiem innej metodologii. Chcemy wspólnie z wykonawcą krok po kroku ustalać, jak będą wyglądać poszczególne fragmenty portalu – co zmienić i jak zmienić. Tym samym, nie chcemy na samym początku tworzyć ogromnego materiału, którego główną funkcją będzie późniejsze ograniczanie nas samych i wykonawcy. Innymi słowy, chcemy doprowadzić do sytuacji, w której wybierzemy wykonawcę, a następnie spotkamy się z nim i powiemy: „Chcemy usprawnić portal. Mamy pewien pomysł na to. Potrzebujemy waszej wiedzy i kompetencji. Mamy na to określony budżet i teraz dogadajmy się, co jesteśmy w stanie – z tych naszych marzeń – w tej kwocie zawrzeć”. A potem krok po kroku, etapami będziemy tę wspólną pracę realizować i testować na bieżąco.

Ramka 4. Dobre praktyki w zakresie przygotowywania wniosku na finansowanie działań digitalizacyjnych i upowszechnieniowych

Należy unikać precyzyjnego określania i wymiarowania wszystkich funkcjonalności repozytorium. Szczególnie, gdy mowa o projektach bardzo dużych, charakteryzujących się wielomilionowym budżetem. Pozwoli to w większym stopniu skorzystać z wiedzy i doświadczeń wykonawcy. Unikniemy też sytuacji, w której konieczne będzie wykonanie zbędnych funkcjonalności, tylko dlatego, że zostały opisane w aplikacji projektowej.

Warto we wniosku projektowym skupiać się na przedstawieniu tego, co chce się osiągnąć w ramach repozytorium (ogólna funkcja), nie zaś na tym, jakie dokładnie rozwiązania pozwolą osiągnąć zakładany cel.

Warto stale obserwować najlepsze polskie oraz światowe portale z cyfrowym dziedzictwem i inspirować się rozwiązaniami stosowanymi przez ich twórców.

Planując zakup sprzętu w ramach projektu, należy pamiętać o sformułowaniu „o parametrach nie gorszych niż...”.

Między wnioskiem a realizacją – wybór wykonawców

Wiele cennych doświadczeń przyniósł pracownikom Małopolskiego Instytutu Kultury w Krakowie także etap projektu związany z wyborem wykonawców poszczególnych działań. Wybór ten dokonywany był poprzez przetargi nieograniczone, które – jak dziś wskazują przedstawiciele „Wirtualnych” – są (z perspektywy zamawiającego) najmniej korzystną formą poszukiwania wykonawcy w projektach digitalizacyjnych (i technologicznych w ogóle). Dzieje się tak dlatego, że w przypadku przetargów nieograniczonych instytucja, poszukująca wykonawcy, ma jedynie ograniczoną kontrolę nad tym z kim przyjdzie jej finalnie współpracować⁸. Dodatkowo, już we wstępnej fazie projektu musi ona sporządzić bardzo precyzyjne ogłoszenie przetargowe wraz ze wszystkimi niezbędnymi załącznikami, które dokładnie określają, jaki ma być kształt przyszłego rozwiązania technologicznego. Tym samym, naraża się na ryzyko nadmiernego zwymiarowania przyszłego projektu (ryzyko to szerzej opisane zostało na wcześniejszych stronach tego opracowania).

8. Konieczne jest tu m.in. utrzymanie zasady konkurencyjności, która sprawia, że kryteria dopuszczające oferentów do przetargu nie mogą być nadmiernie wygórowane.

Alicja Sułkowska-Kądziołka:

Na pewno przetarg nieograniczony jest najtrudniejszym trybem wyboru wykonawcy – najbardziej ryzykownym, który jednocześnie trochę ubezwłasnowolnia zamawiającego. Oznacza to, że nasza ingerencja jest tutaj tylko na początku – formułujemy ogłoszenie, określamy specyfikację istotnych warunków zamówienia (tzw. SIWZ), a potem wyłoniony zostaje wykonawca i wpadamy w tryb od zadania do zadania. Wtedy już nie mamy wpływu na to co się dzieje. Wykonawca realizuje rzeczy określone w dokumentacji i tylko jego dobrą wolą jest zgoda na wprowadzenie ewentualnych zmian do projektu. Jeśli pojawia się brak takiej woli i jeżeli wykonawca nie zrobi jakiegoś kardynalnego błędu, to my nie mamy możliwości modyfikować przyjętych na samym początku założeń.

Pierwszy z przetargów ogłoszonych przez zespół WMM dotyczył wyboru doradcy technologiczno-prawnego, który miał wspierać „Wirtualne” w przygotowaniu kolejnych postępowań ukierunkowanych na wybór dostawcy sprzętu digitalizacyjnego oraz wykonawców systemu i portalu z cyfrowym dziedzictwem. Zwycięzcą konkursu ofert okazała się spółka 4pi – firma konsultingowa z Warszawy. Tu jednak pojawił się problem, albowiem ulokowanie doradcy 300 km od siedziby zamawiającego stanowiło istotną przeszkodę dla bieżącego omawiania działań projektowych. Nie sposób przesądzać, w jakim stopniu wpłynęło to na późniejsze problemy związane z unieważnieniem postępowań przetargowych, realizowanych w ramach Wirtualnych Muzeów Małopolski, w praktyce jednak mogła to być jedna z przyczyn zaistnienia takiej sytuacji.

Alicja Sułkowska-Kądziołka:

Doradca technologiczny został wyłoniony w drodze przetargu. Była to firma mieszcząca się w Warszawie. W efekcie mieliśmy doradcę technologiczno-prawnego, który miał siedzibę oddaloną o 300 km od naszej. Tym samym, mogliśmy się kontaktować głównie mailowo, czy telefonicznie. Spotkania też się oczywiście odbywały, ale były one dużo rzadsze. Niestety nie było tak, że mieliśmy tę firmę na wyciągnięcie ręki. (...)

Ramka 5. Refleksje zespołu Wirtualnych Muzeów Małopolski względem korzystania z doradztwa zewnętrznego podczas prac nad nową odsłoną portalu

Przedstawione powyżej doświadczenia, dotyczące współpracy „Wirtualnych” z doradcą technologiczno-prawnym, doprowadziły zespół WMM do przyjęcia następujących postanowień względem współpracy z ekspertami w kolejnych odsłonach projektu:

Nie zdawać się na jedną firmę, która będzie świadczyć holistyczne usługi doradcze dotyczące różnych aspektów realizowanego projektu.

Co za tym idzie, zamienić jednego doradcę na wielu ekspertów, którzy będą zatrudniani indywidualnie i będą mieli za zadanie wspierać zespół „Wirtualnych” w pojedynczych, punktowych wyzwaniach, pojawiających się podczas realizacji projektu.

W znacznie większym stopniu niż to miało miejsce dotychczas odwoływanie się do własnych, bogatych już doświadczeń, nabytych podczas prac nad digitalizacją i tworzeniem repozytorium.

Wspominane unieważnienie dotyczyło dwóch pierwszych przetargów na wyłonienie dostawcy wyposażenia sprzętowego i oprogramowania Regionalnej Pracowni Digitalizacji. Postępowanie to udało się pozytywnie zakończyć dopiero przy trzecim podejściu w 2012 roku. Fakt ten jest o tyle istotny, że dopiero po dostarczeniu sprzętu i oprogramowania do RPD możliwa była rekrutacja zespołu, który dziś stanowi trzon Regionalnej Pracowni. Wcześniej – bez zakupionego sprzętu –



Fotografia: Marek Antoniusz Święch, arch. MIK (2014), CC-BY 3.0 PL

wydatki osobowe byłyby nieuzasadnione i niekwalifikowalne w ramach projektu (tj. nie mogłyby zostać rozliczone ze środków pochodzących z dotacji).

Ostatni duży przetarg realizowany w ramach projektu dotyczył wyboru wykonawcy systemu oraz połączonego z nim portalu, służącego do udostępniania cyfrowych zasobów 35 instytucji zaangażowanych w „Wirtualne”. W tym przypadku także pojawiły się pewne, choć już nie tak duże, problemy z wyłonieniem zwycięskiej oferty. Zespół MIK zakładał między innymi, że przy wyborze wykonawcy zastosowane zostaną dwa rodzaje kryteriów – kryteria jakościowe (doświadczenie, przedstawiona koncepcja itp.) oraz kryterium ceny. Szybko okazało się jednak, że konieczne jest zrewidowanie tych planów. Należy przez to rozumieć, że potencjalni oferenci zagrozili oprotowaniem przetargu, w którym zastosowano jakościowe kryteria wyboru ofert. Małopolski Instytut Kultury w Krakowie nie mógł sobie pozwolić na kolejne opóźnienia w prowadzonym projekcie, dlatego też podjęto decyzję o ograniczeniu się wyłącznie do kryterium ceny⁹. Przetarg przeprowadzony w tej

9. Warto w tym miejscu przywołać ogólne refleksje przedstawicieli Wirtualnych Muzeów Małopolski, dotyczące przyszłego podejścia do podobnych przetargów. Zespół WMM planuje korzystać z bardziej elastycznych form zamówień publicznych, gdzie do negocjacji z zamawiającym zaproszone zostają wybrane podmioty, posiadające niezbędne i udokumentowane doświadczenie, pozwalające ubiegać się o wykonawstwo danej usługi.

formule wygrała firma Comarch, która następnie do wykonania Wirtualnych Muzeów Małopolski zaangażowała podwykonawcę – łódzką firmę MobileMS i to ona była ostatecznym wykonawcą repozytorium oraz towarzyszącego mu systemu do zarządzania treścią. Ten sam podmiot był także odpowiedzialny za działania upowszechniania realizowane w ramach projektu.

Ramka 6. Informacja o firmie MobileMS – wykonawcy Wirtualnych Muzeów Małopolski

MobileMS to firma informatyczna, która powstała w 2008 roku w Łodzi, gdzie do dziś znajduje się jej siedziba. Została założona przez Michała Stefańskiego, który cały czas przewodzi MobileMS. Początki firmy wiążą się z projektem „Odkoduj Łódź”, który umożliwiał zwiedzanie Łodzi przy wykorzystaniu systemu QR kodów umieszczonych w różnych punktach miasta. Dziś MobileMS dostarcza różnorodne rozwiązania technologiczne (m.in.: aplikacje mobilne, aplikacje webowe, strony internetowe) adresując swoją ofertę przede wszystkim do klientów ze sfery kultury i sportu oraz samorządów. Firma obok współpracy z Małopolskim Instytutem Kultury ma na swoim koncie projekty realizowane m.in. z: Muzeum Pałacu Króla Jana III w Wilanowie, czy Teatrem Wielkim Operą Narodową.

Realizacja projektu: w drodze do uruchomienia portalu

Kiedy wszystkie postępowania zostały zakończone, zespół RPD wspólnie z firmą MobileMS mógł przystąpić do bezpośredniej pracy nad repozytorium. Kooperacja w tym zakresie bazowała na regularnych spotkaniach warsztatowych, podczas których zespół „Wirtualnych” oraz pracownicy MobileMS omawiali kolejne etapy projektu. Na początku spotkania te realizowane były w bardzo szerokich zespołach, następnie – w miarę postępu prac – zaczęły się kształtować mniejsze grupy odpowiedzialne za przygotowanie poszczególnych elementów, czy to systemu do zarządzania treścią, czy też samego portalu. Warto też dodać, że każdemu z etapów działań towarzyszyły wewnętrzne testy, które były prowadzone w Małopolskim Instytucie Kultury w Krakowie przez członków zespołu RPD.

Alicja Sułkowska-Kądziołka:

Prace z MobileMS odbywały się głównie w oparciu o metodę warsztatową. Mieliśmy do dyspozycji rozwijany przez MobileMS system i portal w wersji roboczej. Nie był oczywiście publicznie dostępny, znajdował się na serwerze firmy i tylko zespół roboczy miał do niego dostęp. Poszczególne elementy systemu były testowane wewnątrz zespołu roboczego w oparciu o stworzone scenariusze testów.

Jak deklarują obie strony, współpraca między zamawiającym (MIK), a wykonawcą (MobileMS) przebiegała w sposób sprawny i nie dostarczyła znaczących trudności. Tak dla firmy, jak i dla Małopolskiego Instytutu Kultury w Krakowie było to wówczas kluczowe przedsięwzięcie. Obie strony posiadały silną motywację, by efekt prowadzonych działań był jak najlepszy. MIK odpowiadał wizerunkowo przed 35 partnerami muzealnymi i jednocześnie nadzorował wydatkowanie znacznych środków na największy projekt technologiczny w swojej historii. Z kolei MobileMS upatrywał w Wirtualnych Muzeach Małopolski szansę na umocnienie swojej pozycji na rynku rozwiązań informatycznych oraz mobilnych dla sektora kultury i postrzegał opisywany projekt, jako sztandarowy element swojego portfolio.

Drzeworyt „Widok Krakowa od północy”



Wydawca: 1441

[Widok: 2]

Aut.: Andrzej Michał Wójcikowski i Włodek Pędziwiatr, wg rysunku Kaczełta Celina (15. wyd. Antoni Kurlander 1441)

Ciepłota powietrza: Norymberga

Wymiary: wysokość: 24,5 cm, szerokość: 32,5 cm

Numer inwentaryczny: MHC 1591/481

Muzeum: Muzeum Historyczne Miasta Krakowa

Dostępność: w magazynie

Tematy: historia

Technika: drzeworyt

Materiał: papier

Powód obiektu: Muzeum Historyczne Miasta Krakowa

Powód do włączenia: dokumentacja

Digitalizacja: MHC, projekt Ułtostępowanie i digitalizacja

Obiekt 2D

Tagi: [Kaczełta](#), [miasto](#), [Kraków](#), [Kaczełta](#)

[zobacz](#), [2D](#), [audio](#), [tekst](#), [grafika](#)

Jest to kopia reprodukcji Krakowa i miast Kaczełta i

Źródło: Drzeworyt „Widok Krakowa od północy” ze zbiorów WMM - <http://muzea.malopolska.pl/obiekty/-/a/26855/1124880>

Patrycja Musiał:

Dla MobileMS był to wówczas największy projekt z sektora kultury, a być może największy w ogóle. W pracach nad Wirtualnymi Muzeami Małopolski uczestniczyło ok. 12 osób. „Okolo”, ponieważ skład tego zespołu się oczywiście zmieniał. Myślę, że przez cały czas staraliśmy się elastycznie podchodzić do klienta. Tam wiele rzeczy było już wcześniej zdeteminowanych przez wniosek, z którego finansowany był projekt, ale myślę, że mimo tego udało nam się wspólnie z MIK rozwinąć to przedsięwzięcie o kilka ciekawych elementów. Dla firmy to było wtedy bardzo ważne, żeby jak najlepiej zrealizować ten portal i mam przekonanie, że to się udało, że możemy być dumni z efektów tej pracy. Do dzisiaj projekt ten jest zresztą ważnym punktem portfolio MobileMS i nawet gdy się wejdzie na stronę internetową firmy to od razu można dostrzec, że współpracowaliśmy z MIK i UMWM przy Wirtualnych Muzeach Małopolski.

Ramka 7. Patrycja Musiał – przedstawicielka firmy MobileMS, odpowiadała za komunikację Wirtualnych Muzeów Małopolski

Fanka użytecznych rozwiązań i nieliniowego sposobu myślenia. Historyczka sztuki z wykształcenia. W praktyce: związana z NGO ekspertka od funduszy unijnych, trenerka i coach biznesowy w procesie certyfikacji. W razie potrzeby PR i social media ninja, czasem wykładowczyni, kuratorka i product owner. Zajmuje się nowymi technologiami dla kultury, zaczynając od narzędzi promocyjnych, przez aplikacje mobilne, po repozytoria treści cyfrowych. W ostatnich latach, jako konsultantka i project manager, uczestniczy w projektach IT dla muzeów i administracji publicznej oraz III sektora.

Mimo pozytywnego finału prac nad portalem, podczas opracowywania tak dużego repozytorium, nie sposób było uniknąć doraźnych trudności, które na bieżąco były rozwiązywane przez MIK oraz MobileMS. Jedną z nich było znaczne skomplikowanie portalu, jakiego oczekiwał zespół „Wirtualnych”. Małopolski Instytut Kultury podszedł do tworzonego repozytorium w sposób zbliżony do planowania dużego wydarzenia kulturalnego. Oznacza to, że zespół WMM chciał zaspokoić gusta jak największej liczby odbiorców i stworzyć bardzo rozbudowane repozytorium, w którym każdy będzie mógł znaleźć interesujące go treści. Kinga Kołodziejska, która podzieliła się powyższą refleksją, wskazuje jednocześnie, że dziś zasadne wydaje jej się dążenie do prostszej formy portalu – repozytorium z mniejszą liczbą funkcjonalności dodatkowych, ale za to z jaśniejszym przekazem, wskazującym do kogo adresowana jest tworzona strona i poszczególne jej elementy.

Kinga Kołodziejska:

Podczas realizacji naszego projektu stosowaliśmy bardzo dużo pracy warsztatowej, czyli wspólnego wypracowywania koncepcji poszczególnych elementów portalu. Pamiętam, że wykonawca coraz szerzej otwierał oczy, bo chyba nie spodziewał

się, że repozytorium ma być aż tak skomplikowane. Mielśmy wówczas bardzo wiele pomysłów na to, co ma się znaleźć w portalu. Zależało nam m.in., żeby poszczególne zasoby się ze sobą wiązały lub żeby był duży zakres edytowalności wszystkich danych. Dopiero później okazywało się, jak jest to trudne, szczególnie w tak krótkim czasie. Teraz też wiem, że za dużo chcieliśmy naraz. Obecnie jestem bardzo za prostotą, za tworzeniem mniejszych projektów lub – jeśli mówimy o większych przedsięwzięciach – to wykonywaniu ich w małych kawałkach. Te kilka lat temu chcieliśmy uruchomić bardzo dużo funkcjonalności, byliśmy – tak sobie myślę - bardzo ambitni i nie do końca rozumieliśmy jeszcze świat cyfrowy. Powiedziałabym, że myśleliśmy wówczas, że tworzenie „Wirtualnych” jest jak organizowanie wydarzenia kulturalnego, na którym jest i wykład i spacer edukacyjny i warsztat dziecięcy – wszystko w jednym. Myśleliśmy, że na jednym portalu da się to zrobić. Dziś wydaje mi się, że ludzie i tak nie chcą mieć tak wielu funkcjonalności. Chcą mieć konkret i komfort – wejść na portal i wiedzieć, do czego on służy i co z grubsza można w nim znaleźć lub zrobić.

Kolejnym wyzwaniem, jakie należało pokonać tworząc Wirtualne Muzea Małopolski, było podzielenie prac nad poszczególnymi merytorycznymi częściami składowymi repozytorium pomiędzy wielu różnych wykonawców. Tworząc wniosek projektowy założono, że firma wykonująca portal będzie zajmować się przede wszystkim stroną programistyczną i komunikacją wypracowanego rozwiązania. Elementy, takie jak stworzenie identyfikacji graficznej (tu m.in. logotyp portalu) czy stworzenie tekstów umieszczanych w „Wirtualnych”, powierzono innym wykonawcom. Skutkiem tego rozdrobnienia były opóźnienia, które regularnie pojawiały się w związku z oczekiwaniem na

kolejne elementy tzw. „contentu” merytorycznego.

Alicja Sułkowska-Kądziołka:

Jednym z wyzwań podczas naszej pracy z wykonawcą systemu były pojawiające się opóźnienia. Nie były one jednak związane bezpośrednio z działaniami firmy MobileMS, tylko z tym, że np. przesuwali się terminy oddania grafik lub że my mieliśmy opóźnienia w pracach digitalizacyjnych albo że nie byliśmy w stanie umieścić na czas „interpretacji”, bo one były wykonywane przez inną firmę wyłonioną w drodze konkursu. (...) A finalnie wszystkie te elementy w jedną całość miał złożyć wykonawca systemu i on miał sprawić, żeby to wszystko działało. Na pewno było to dla nich utrudnienie. Staraliśmy się też elastycznie i otwarcie rozmawiać, bo oni sami mówili, że im zależy na tym, żeby portal był dobrze zrobiony, ciekawy, bo ma stanowić również ich wizytówkę. Mieliśmy takie poczucie, że działamy we wspólnym celu.



Źródło: Fragment interaktywnej części strony z tzw. „interpretacjami” <http://muzea.malopolska.pl/interpretacje/-/a/historie-ksiazkowe>

Dużym wyzwaniem w pracy nad opisywanym repozytorium była także znaczna liczba nowatorskich wówczas funkcji, jakie zespół WMM chciał umieścić w tworzonym portalu. Wiele z nich było autorskimi pomysłami Małopolskiego Instytutu Kultury w Krakowie. Potęgowało to problemy z realizacją tych elementów, bowiem nie było przykładów, do których można było się odwołać, by w prosty sposób wyjaśnić programistom MobileMS, jakie są oczekiwania „Wirtualnych”. W świetle minionych doświadczeń zespół WMM podkreśla, że wskazywanie partnerowi informatycznemu możliwie dużej liczby analogicznych (lub choćby zbliżonych) rozwiązań znacznie ułatwia wspólną pracę i wzajemne zrozumienie.

Kinga Kołodziejska:

Żeby tak duży portal, jak Wirtualne Muzea Małopolski, działał prawidłowo niezbędne są umiejętności i doświadczenie. Takiego portalu jak nasz wówczas po prostu w Polsce nie było. Repozytorium dziedzictwa z taką ilością powiązań, różnorodnych i trudnych technicznie danych... To wymagało od nas wypracowania wspólnego języka, którym moglibyśmy komunikować się z zespołem programistów. Nie od początku ta komunikacja między wykonawcą a zamawiającym przebiegała sprawnie. To wymagało czasu, aby wykonawca zrozumiał czego my chcemy i – jednocześnie – abyśmy my zrozumieli, co oni są w stanie zrobić. Dużo się teraz mówi o humanistyce cyfrowej. Ja myślę, że to jest właśnie to – takie stworzenie języka, który pozwoli nam wyraźnie mówić, czego poszukujemy. Mówić to w sytuacji, gdy po jednej stronie stołu siadają graficy i programiści, a po drugiej kulturoznawcy. Czasem wystarczy coś pokazać – jakiś przykład, który istnieje i został wprowadzony w innym

miejscu. Wtedy niestety takich przykładów nie było zbyt wiele. Teraz jest to trochę łatwiejsze.

Zespół WMM przyznaje, że w ich własnej opinii, Małopolski Instytut Kultury w Krakowie był dla MobileMS trudnym klientem. Łączył w sobie bowiem cechy niezdecydowanego i niedoświadczonego zamawiającego. Jak wspomina Alicja Sułkowska-Kądziołka, często dochodziło do sytuacji, w których MIK dawał wykonawcy swobodę w pewnych obszarach projektowych, a następnie zmieniał zdanie i starał się dokładnie określić, jak powinny wyglądać poszczególne elementy repozytorium. W wielu przypadkach wynikało to z braku doświadczenia zespołu „Wirtualnych”. Dopiero podczas realizacji projektu uczyli się oni, jak w praktyce realizuje się duże przedsięwzięcia technologiczne i jak należy współpracować z programistami.

Alicja Sułkowska-Kądziołka:

Wielokrotnie zdarzało się, że mówiliśmy MobileMS „macie wolną rękę”, a później przychodziliśmy i mówiliśmy „a to jest to? No to nie. Takie to nie.”. Bez wątpienia byliśmy kapryśnym zamawiającym, który nie do końca jasno precyzował i wyjaśniał, co chce uzyskać. To wynikało najczęściej z tego, że my sami nie umieliśmy tego nazwać. Mieliśmy pomysły, ale po pierwsze nie wiedzieliśmy, czy są one dobre, po drugie nie wiedzieliśmy, czy te propozycje są w ogóle wdrażalne technicznie, a w końcu po trzecie zdarzało się też tak, że mieliśmy pięć osób w zespole i każda miała inne wyobrażenia, choć wydawało nam się, że mówimy o tym samym.

Innym problemem, o którym w przeprowadzonych rozmowach, wspominały tak przedstawicielki „Wirtualnych”, jak i Patrycja Musiał z MobileMS, była rozproszona decyzyjność, jaka pojawiała się kilkakrotnie po stronie zamawiającego. Trzeba tu pamiętać, że MIK – choć odpowiadał za wszystkie merytoryczne działania w projekcie – nie był liderem opisywanego projektu. Rola ta spoczywała w rękach Urzędu Marszałkowskiego i kluczowe dla „Wirtualnych” decyzje musiały zapadać na linii uzgodnień pomiędzy UMWM – dyrekcja MIK – zespół WMM.

Alicja Sułkowska-Kądziołka:

Programiści MobileMS spotykali się z nami, „burzomózgowaliśmy”, a później oni starali się z tego coś wyciągnąć i zaproponować jakieś rozwiązania. Działo się tak nawet wówczas, gdy zdania wewnątrz zespołu były rozbieżne. Jednocześnie, trzeba powiedzieć, że po naszej stronie nie było wówczas jasności, co do tego kto jest odpowiedzialny za to, żeby podejmować decyzje. Zawsze w pewnym momencie padało pytanie „kto jest tą ostateczną instancją?” I tu nie było jasnej odpowiedzi.

Patrycja Musiał:

Zdarzały się takie sytuacje, że brakowało osoby decyzyjnej w tym projekcie. To nie wynikało absolutnie z niczyjej złej woli. Po prostu projekt był skonstruowany w taki sposób, że po stronie zamawiającego pojawiało się wiele różnych podmiotów. Mieliśmy zespół „Wirtualnych”, z którym przede wszystkim współpracowaliśmy, ale od czasu do czasu, przypominał o sobie lider w postaci UMWM, a gdzieś w tle musieliśmy pamiętać o 35 muzeach, które były zaangażowane w to przedsięwzięcie.

W ten sposób ścieżka decyzyjna potrafiła się bardzo wydłużyć i zdarzało się tak, że przyjęliśmy już pewne ustalenia, a potem musieliśmy je zmieniać, bo na którymś etapie ktoś miał inną koncepcję.

Etapowość i testy – potencjał do poprawy projektu technologicznego

Finalnie, mimo napiętego harmonogramu, portal udało się uruchomić zgodnie z wymaganiami projektowymi, tj. we wrześniu 2013 roku. Dziś – w oparciu o przeprowadzone wywiady – można stwierdzić, że tak wykonawca, jak i zamawiający pozytywnie wspominają wspólną pracę. Jednocześnie jednak, obie strony wskazują obszary, które mogłyby ulec poprawie przy kolejnych, podobnych przedsięwzięciach, tak by efekt kooperacji lub jej jakość była jeszcze lepsza.

Jednym z takich elementów jest w opinii Patrycji Musiał metodyka pracy, która została zastosowana podczas tworzenia Wirtualnych Muzeów Małopolski. Posługując się językiem zarządzania, sposób pracy przyjęty w 2012 roku przy wdrażaniu repozytorium, należałoby określić mianem „wodospadowego” zarządzania projektem. Metodykę tę charakteryzuje kluczowe znaczenie dokumentu koncepcyjnego, który opracowywany jest na początku pracy projektowej. Wyznacza on większość przyszłych działań i efektów, jakie oczekiwane są od projektu technologicznego. Jednocześnie – w ramach prac programistycznych – dokument ten nie powinien ulegać znacznym zmianom. Po jego opracowaniu cały projekt zmierza do tego, by – przy minimalnym zakresie zmian – wdrożyć rozwiązanie zgodne z przyjętymi założeniami. W przypadku „Wirtualnych”

na ów dokument koncepcyjny złożyły się zapisy wniosku dotacyjnego, SIWZ oraz ustalenia poczynione podczas wspólnych spotkań warsztatowych w początkowej fazie współpracy.

Z dzisiejszej perspektywy lepszą metodyką pracy przy tak dużym przedsięwzięciu wydaje się tzw. scrum. Pod nazwą tą kryje się tzw. zwinna metoda pracy nad projektem technologicznym. Charakteryzuje ją większa etapowość prowadzonych prac. Zgodnie z zasadami scrum, zespół programistyczny powinien w krótkich odstępach czasu prezentować kolejne elementy portalu, które następnie poddawane są recenzji zamawiającego i ewentualnym udoskonaleniom. Cały proces pracy bazuje tu na licznych iteracjach i ciągłym weryfikowaniu postępów osiągniętych przez zespół programistyczny (m.in. ich zgodności z oczekiwaniami zamawiającego).

Patrycja Musiał:

Nasza miniona praca nad Wirtualnymi Muzeami Małopolski bazowała na tzw. metodzie wodospadowej. Z perspektywy czasu wydaje mi się, że to rozwiązanie się sprawdziło, ale – jednocześnie – przy tak dużym projekcie nie była to optymalna ścieżka. To wyglądało tak, że powstały ogólne założenia dla tworzonego repozytorium. One wynikały i z zapisów wniosku i z przebiegu spotkań warsztatowych. Potem rozpoczęła się już praca programistyczna nad portalem zgodnym z wypracowanymi założeniami. I tu pojawia się słabość metody wodospadowej – mam tu na myśli, że wodospad ma to do siebie, że ciężko go zatrzymać w połowie drogi. W efekcie, rzeczy wypracowane na początku tylko w ograniczonym zakresie mogły ulegać zmianie. Dziś pewnie skorzystalibyśmy z najmodniejszych obecnie, zwinnych i iteracyjnych metod – np. z metody scrum.

Tam praca podzielona jest na wiele mniejszych etapów, które następują po sobie. W tej metodyce jest więcej miejsca na bieżące ustalanie detali portalu. Myślę, że to się lepiej sprawdza przy takich dużych przedsięwzięciach. Wydaje mi się też, że to by dobrze „zadziało” przy współpracy z klientem, który ma względnie małe doświadczenie w pracy nad projektami technologicznymi.

Wartościowym elementem przywoływanego sposobu pracy jest możliwość wykonywania częstych testów i bieżącego doskonalenia tworzonego rozwiązania. Na dużą wartość testowania tworzonych rozwiązań technologicznych zwracają dziś uwagę także przedstawiciele Wirtualnych Muzeów Małopolski. Budując pierwszą wersję portalu, zespół WMM ograniczał się wyłącznie do wewnętrznych testów portalu. Dziś – w kontekście przyszłych prac nad Wirtualnymi Muzeami Małopolski „2.0” – za niezbędne uważają oni regularne testy prowadzone z potencjalnymi użytkownikami portalu.

Alicja Sułkowska-Kądziołka:

Dziś wiemy już, że w projektach technologicznych niezbędne jest stałe badanie odbiorców. Mowa tu zarówno o analizowaniu ich potrzeb i oczekiwań względem tworzonego portalu (to szczególnie w początkowej fazie projektowania), jak i o testach, gdzie posadzimy użytkowników przed naszym portalem (lub jego prototypem) i np. sprawdzimy, jak oni nawigują po tej stronie. To pozwala nam zobaczyć, co jest dla nich intuicyjne, a co wprost przeciwnie. Podczas takich testów dobrze widać, jak można zepsuć nawet najlepsze pomysły, kiedy coś się nadmiernie udziwnia lub komplikuje.

Zespół WMM ma już pierwsze doświadczenia w tym zakresie. W minionym roku „Wirtualne” korzystały z badań użyteczności, przygotowując się do budowy drugiej odsłony portalu. Jak wskazują przedstawiciele „Wirtualnych”, dziś nie mają wątpliwości, że dopiero podczas zewnętrznych testów możliwe jest dostrzeżenie wielu niedoskonałości rozwiązania technologicznego, które nie są zauważalne dla osób dobrze znających projekt.

Alicja Sułkowska-Kądziołka:

Udało nam się przeprowadzić takie testy już po formalnym zakończeniu realizacji projektu. Zaprośiliśmy grupę użytkowników – edukatorów, muzealników, pasjonatów – łącznie kilkanaście osób, które zostały posadzone przed portalem i dostały pewne zadania do wykonania na portalu. Firma realizująca te badania nagrywała zachowania tych osób (ich twarze oraz ruchy myszką na ekranie). Mieliśmy wgląd w te wszystkie nagrania i raport zawierający analizę tych zachowań. Pokazało nam to wiele istotnych kwestii, w tym sporo takich, których się kompletnie nie spodziewaliśmy. Okazało się, że stale pracując w systemie, będąc „w środku” pewnych, nawet oczywistych, problemów nie dostrzegamy. Dopiero ta grupa badawcza pozwoliła nam to zrozumieć. To doświadczenie pokazało nam, że bezwzględnie musimy oprzeć się w przyszłości na badaniach odbiorców – takich realnych ludzi posadzonych przy portalu.

Ramka 8. Dobre praktyki podczas prac nad cyfrowym repozytorium z cyfrowym dziedzictwem

Szczególnie w początkowej fazie projektu warto ograniczać liczbę funkcjonalności, które planuje się umieścić w portalu. Każda z nich powinna być przemyślana i uzasadniona potrzebami grupy docelowej, do której adresowane jest dane rozwiązanie.

Współpracując z firmami programistycznymi, warto jak najczęściej odwoływać się do istniejących już rozwiązań, wskazując je jako przykład tego, co chciałby uzyskać zamawiający. Takie podejście znacznie ułatwia komunikację i wzajemne zrozumienie.

Należy uważać ze skalą „rozdrobienia” zadań projektowych. Jeśli inny podmiot odpowiada za przygotowanie grafiki, inny za aspekty programistyczne, a jeszcze inny za treści merytoryczne, to prace nad portalem mogą ulec znacznemu skomplikowaniu. Zwiększy się także ryzyko wystąpienia opóźnień.

Dla wysokiej jakości projektów technologicznych niezbędne jest jak najczęstsze odwoływanie się do przyszłych użytkowników danego rozwiązania. W tym celu warto regularnie prowadzić zewnętrzne i profesjonalne testy użyteczności, podczas których weryfikowana będzie „przyjazność” portalu dla użytkowników (user experience).

Przy projektach o dużej skali warto współpracować z firmami programistycznymi w oparciu o zwinne, etapowe metody pracy. Pozwalają one pracować na licznych prototypach i na bieżąco weryfikować postępy projektu i ich zgodność z oczekiwaniami instytucji kultury.

Upowszechnianie i promocja, czyli co gdy portal jest już skończony

Zakończenie prac technologicznych nad Wirtualnymi Muzeami Małopolski nie oznaczało końca projektu. Ostatnim elementem działań realizowanych z dotacji uzyskanej na stworzenie repozytorium, było rozpropagowanie portalu i osiągnięcie celów, dla którego „Wirtualne” zostały powołane, tj. promocja małopolskich muzeów i upowszechnienie cyfrowych zbiorów wśród użytkowników Internetu. Tu także zespół WMM spotkał się z wyzwaniami, które należało pokonać.

Pierwszym z nich był fakt, że w ramach środków unijnych nie było możliwości finansowania działań promocyjnych, mimo że w sposób oczywisty stanowią one istotny warunek sukcesu dla przedsięwzięć internetowych.

Alicja Sułkowska-Kądziołka:

Trochę zagadkowo trzeba powiedzieć, że ten portal nie miał w ogóle promocji. Miał jedynie moduł upowszechniania i to

upowszechnianie było wpisane w przetarg dotyczący stworzenia samego repozytorium. Wynikało to oczywiście z faktu, że działania promocyjne nie mogą być finansowane ze środków unijnych, czyli pieniądze na promocję powinny pochodzić z budżetu naszej instytucji albo ze środków UMWM. Instytucja Zarządzająca [mowa o instytucji zarządzającej dotacją unijną – przyp. autora] wychodzi z założenia, że oni dają środki finansowe na realizację zadania, a my – już we własnym zakresie – powinniśmy mieć taki potencjał, żeby to zadanie wypromować.

Ostatecznie, firma MobileMS (w ramach zobowiązań z umowy przetargowej) przeprowadziła szeroką kampanię internetową, której efektem było kilka tysięcy osób, śledzących Wirtualne Muzea Małopolski w mediach społecznościowych oraz 400 000 internautów, którzy skorzystali z repozytorium w początkowym okresie jego funkcjonowania (mowa tu o pierwszym kwartale po uruchomieniu WMM). To imponujące wyniki, kiedy weźmie się pod uwagę, że znaczna część kampanii promocyjnej odbywała się jeszcze przed premierą repozytorium, co było następstwem opóźnień projektowych i rygorystycznego harmonogramu.

Kolejnym wyzwaniem było duże zróżnicowanie grupy docelowej, jaka została określona w ramach projektu. Planując Wirtualne Muzea Małopolski przyjęto, że portal będzie adresowany aż do dwunastu grup docelowych (co oznaczało m.in., że podczas prowadzenia działań upowszechnieniowych posługiwano się dwunastoma hasłami reklamowymi). Tak duża liczba adresatów repozytorium była związana z publicznym finansowaniem działań projektowych. Planując przyszłe działania uznano, że nikt nie powinien być wykluczony z odbioru treści

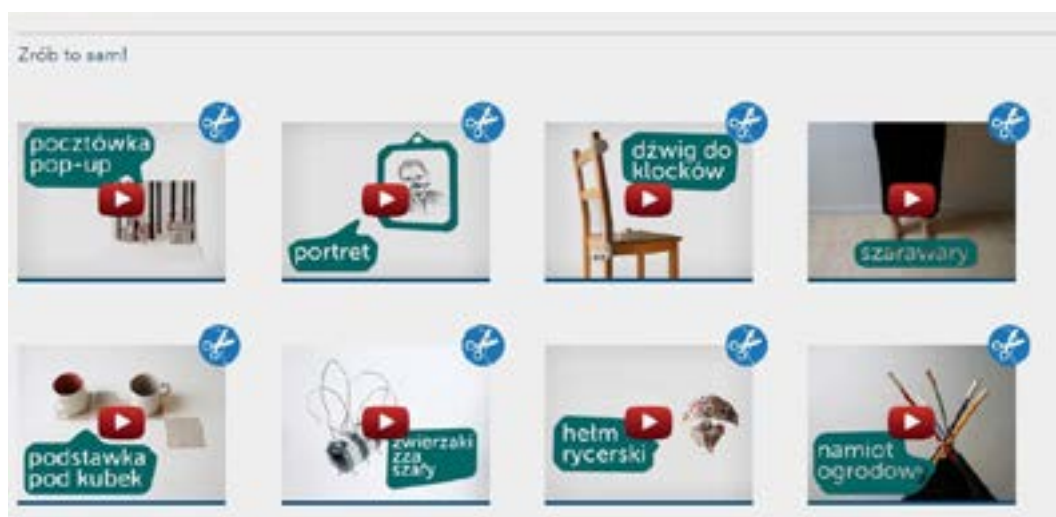
prezentowanych na łamach WMM. Dziś zespół „Wirtualnych” wskazuje, że – niezależnie od finansowania – projekt powinien mieć wężziej określoną grupę docelową. Kiedy adresatów jest zbyt wielu, przestaje być jasne dla kogo zaprojektowane zostało dane rozwiązanie. Rośnie też ryzyko, że – na skutek sprzecznych komunikatów – żadna z faktycznych grup docelowych nie poczuje się zaproszona do korzystania z portalu.

Kinga Kołodziejska:

Powstaje pytanie, czy portale finansowane ze źródeł publicznych powinny być dla każdego odbiorcy. Kiedyś tak nam się wydawało. Przyjeliśmy, że nasz portal nie może być wykluczający. Teraz myślę jednak, że – tworząc podobne rozwiązania – trzeba się dokładnie zastanowić, dla kogo to robimy. Czy nasz portal będzie dla historyków sztuki, czy dla archeologów, a może dla wakacyjnych pasjonatów lub takich, którzy cztery razy w tygodniu są w muzeum. Trzeba się na coś zdecydować i na tej bazie zbudować założenia portalu i przekaz, który będzie wokół niego formułowany. Jeśli np. chcemy dotrzeć do szerokiego grona odbiorców, to trzeba się skoncentrować na luźnych ścieżkach dostępu, zrobić mniej zaawansowaną stronę. (..) Warto też określać etapy zawansowania i w jasny sposób budować czytelność strony. Jeśli coś jest dedykowane szkołom, trzeba mówić wprost „dla szkół”. Tu często lepsze jest upraszczanie, a nie sięganie po oryginalne pomysły. Jeśli tworzymy coś dla rodziców i dzieci, to nie ma sensu nazywać tego elementu „odkryj świat przygód”, ale napisać np. „rodzicie z dziećmi”. Ludzie chcą szybko znaleźć treści, które ich interesują. Jeśli dostatecznie szybko nie znajdą tego, czego szukają, to po prostu opuszczą portal i pójdą szukać dalej.

Dziś MIK stara się podtrzymywać działania ukierunkowane na upowszechnianie efektów prac digitalizacyjnych. W tym celu prowadzony jest blog, gdzie regularnie ukazują się wpisy, odnoszące się do zasobów znajdujących się w „Wirtualnych”. Oprócz tego w WMM umieszczono szereg elementów, które mają „oswajać” zasoby udostępnione w repozytorium. Mowa tu o takich elementach, jak m.in.:

- **„interpretacje”** – w tej części portalu użytkownik znajdzie tematy, które zinterpretowane zostały przez specjalnie zaproszonych autorów ze świata nauki, kultury, czy sztuki; pozwala to zobaczyć wybrane eksponaty w nowych kontekstach i poznać relacje między nimi;
- **„ćwiczenia”** – to zbiór zadań i przewodników filmowych, pozwalających poznawać eksponaty poprzez zabawę lub ponowne ich wykorzystanie;
- **„gra”** – ta część portalu adresowana jest przede wszystkim do najmłodszych odbiorców; wykorzystując zasady grywalizacji są oni zachęceni po poznawania portalu i znajdujących się w nim obiektów;
- **„Małopolska w 100 obiektach”** – to krótkie dźwiękowe opowieści, które mają swój początek w stu eksponatach, które wybrano ze względu na ich związek z regionem



W chwili obecnej upowszechnianie jest jednym z głównych wyzwań, jakie stoi przed zespołem Regionalnej Pracowni Digitalizacji.

Alicja Sułkowska-Kądziołka:

Po zakończeniu projektu finansowanego ze środków unijnych, zostaliśmy sami z działaniami promocyjnymi. Na tamtym etapie, w naszym zespole nie było nikogo, kto byłby przewidziany do tych działań. Ostatecznie spadło to na zespół redakcyjny portalu. Staramy się raczej tworzyć merytoryczne treści i poprzez nie się promować. Obecnie nie wydajemy ani złotówki np. na działania w mediach społecznościowych, a mimo tego mamy spory krąg odbiorców. Nie chcemy i nigdy nie chcieliśmy konkurować naszymi treściami np. z portalami rozrywkowymi. Bardziej nam zależy, żeby odbiorca był wierny i czytał, to co prezentujemy.

Kinga Kołodziejska:

Promocja to dla nas duże wyzwanie. Chcielibyśmy sprawić, żeby nasze treści częściej trafiały pod strzechy, szczególnie do szkół czy do bibliotek lokalnych. To jest nasze zadanie na przyszłość. Portal możemy przebudować i rozwinąć. Na to zawsze znajdą się środki. Większą trudnością jest dotrzeć do ludzi i pokazać im, że istniejemy, że prezentujemy ciekawe, atrakcyjne i przydatne treści. Często jest tak, że pokazujemy ludziom portal, a oni mówią, że nie wiedzieli, że coś takiego istnieje i że chętnie wykorzystają to w różnych swoich działaniach lub po prostu z ciekawości. Tylko tu znowu wracamy do początku, bo skąd oni mają się o nas dowiadywać... Nie mamy ani złotówki na promocję, dlatego staramy się angażować w szereg działań oddolnych i w ten sposób pozyskiwać odbiorców.

Post scriptum

Kończąc historię powstania Wirtualnych Muzeów Małopolski warto wspomnieć o trzech zagadnieniach, które nie zostały jeszcze opisane w szerszy sposób, a które mogą jednocześnie stanowić interesujące uzupełnienie prezentowanego opracowania. Mowa tu o:

- wyzwaniach związanych z szerokim partnerstwem, jakie zostało zawiązane by uruchomić WMM,
- przesłankach, decydujących o tym, że „Wirtualne” przyjęły postać repozytorium, bazującego na zbiorach digitalizowanych i udostępnianych w technice trójwymiarowej oraz
- działaniach, jakie zostały podjęte i zrealizowane przez zespół Regionalnej Pracowni Digitalizacji od zakończenia opisywanego tu projektu do chwili obecnej.

Zagadnienia te opisujemy poniżej.

35 instytucji w jednym projekcie – przełamać barierę zaufania

W dotychczasowym opisie niewielka uwaga została poświęcona skali partnerstwa, jakie zostało zbudowane podczas tworzenia Wirtualnych Muzeów Małopolski. Zaangażowanie w projekt o charakterze technologicznym 35 muzeów rozrzuconych po całym województwie małopolskim było dla zespołu RPD nie lada wyzwaniem organizacyjnym i zarządczym. Pierwsze związane z tym problemy dotyczyły bariery zaufania, jaką trzeba było przełamać, by móc przystąpić do prac digitalizacyjnych. Muzea obawiały się, że zespół RPD może naruszyć lub zniszczyć digitalizowane zbiory np. poprzez mocne naświetlanie obiektów niezbędne podczas prac cyfryzacyjnych. By zmniejszyć te obawy, pracownicy RPD zachęcali współpracujące instytucje do zadawania wszelkich, nurtujących je pytań, a następnie wyjaśniali wszystkie zgłaszane przez muzea wątpliwości.

Alicja Sułkowska-Kądziołka:

Realizując działania digitalizacyjne, spotykaliśmy się z różnym podejściem muzeów. W niektórych instytucjach kustosz przyносił obiekty i mówił „Macie tu obiekty i róbcie z nimi co potrzebujecie.” W innych pracownik muzeum cały czas nadzorował prace naszego zespołu digitalizacyjnego i odpowiadał nawet za obracanie obiektu do zdjęć. – to instytucje decydowały, jaki model współpracy wybierają. Zdarzał się też brak zaufania, ale zawsze dosyć szybko udawało się go przełamać. Myślę, że to jest głównie zasługa ekipy digitalizacyjnej, składającej się z pasjonatów, ludzi, którzy naprawdę interesują się tym, co robią. Muszę powiedzieć, że w czasie prac pomiarowych oni pozyskali wiele ciekawych informacji od kustoszów, które my później mogliśmy wykorzystać w portalu.

Kolejna trudność pojawiła się przy ustalaniu kwestii prawno-autorskich, tj. określeniu licencji, na jakich udostępniane będą zbiory prezentowane w Wirtualnych Muzeach Małopolski. By rozwiązać ten problem, MIK zwrócił się Fundacji Centrum Cyfrowe – organizacji pozarządowej, która specjalizuje się w tym zagadnieniu – z prośbą o opracowanie polityki otwartości, która będzie stosowana w repozytorium. Przygotowana ekspertyza została przekazana do 35 instytucji i spotkała się z różnym odbiorem – część instytucji miała wówczas opory przed udostępnianiem swoich zbiorów nieodpłatnie, ale ostatecznie wszyscy partnerzy zaakceptowali zapis dokumentu. Jak podkreśla Alicja Sułkowska-Kądziołka, na przestrzeni ostatnich kilku lat podejście muzeów do kwestii udostępniania zasobów cyfrowych bardzo się zmieniło. W jej opinii, dziś instytucje kultury są już znacznie bardziej świadome tego,

czym jest domena publiczna i jak może być ona wykorzystywana np. w promowaniu oferty muzeum.

Alicja Sułkowska-Kądziołka:

W 2010 roku podpisaliśmy porozumienie o współpracy pomiędzy 35 muzeami, UMWM i MIK. To było porozumienie, które bardzo ogólnie mówiło o tym, że obiekty muzeów będą zdigitalizowane, że cyfrowe odwzorowania będą udostępnione i upowszechnione. Nie było tam mowy o prawach autorskich. Dopiero w 2012 roku, podczas prac digitalizacyjnych, zaczęliśmy zadawać sobie pytania o licencje, na jakich będziemy publikować te dane. Pojawił się wówczas pomysł, żeby nawiązać współpracę z Centrum Cyfrowym. Oni przygotowali dla nas opinię ekspercką, wskazującą jak należy udostępniać obiekty z domeny publicznej. Dokument ten i wszystkie materiały od Centrum Cyfrowego przekazaliśmy muzeom, które miały możliwość zapoznania się z nimi. Następnie podpisaliśmy z muzeami aneksy do porozumień, w których te aspekty prawno-autorskie zostały doprecyzowane. Oczywiście zdarzało się, że muzea mówiły nam, że nie powinniśmy publikować pewnych rzeczy. Tu byliśmy stanowczy i jeżeli obiekt był w domenie publicznej i został przez nas zdigitalizowany, to muzeum nie mogło żądać od nikogo pieniędzy za jego udostępnienie. Były to jednak pojedyncze przypadki. Dziś chyba wszystkie muzea cieszą się tym, że ludzie wchodzą na nasz portal, że pobierają ich obiekty i że te dane są wykorzystywane np. w podręcznikach, bo to jest tak naprawdę najlepsza reklama.

Dlaczego trzy wymiary się opłacają

Innym aspektem, który wyróżnia opisywany projekt jest technika 3D, jaka została zastosowana przy digitalizacji większości artefaktów, znajdujących się w repozytorium WMM. Jej wybór był w dużej mierze uwarunkowany charakterem obiektów, jakie miały zostać poddane digitalizacji. W gronie tym znajdowały się bardzo różnorodne zasoby dziedzictwa materialnego – od rzeźb, przez kolekcję meteorytów z kolekcji Muzeum Geologicznego ING PAN, aż po skuter Osa – model M50 znajdujący się na co dzień w krakowskim Muzeum Inżynierii Miejskiej.



Fotografia: Marek Antoniusz Święch, arch. MIK (2014), CC-BY 3.0 PL

W kontekście realizacji opisywanego projektu, digitalizacja 3D była znacznym utrudnieniem. Wymagała ona większych nakładów pracy niż najpowszechniejsza digitalizacja 2D. W przypadku „Wirtualnych” wykonanie odwzorowania jednego obiektu wiązało się zawsze z wykonaniem co najmniej kilkudziesięciu zdjęć i sporym nakładem pracy graficznej, wykonywanej już po

wizycie w muzeum. Jednocześnie jednak, przeniesienie obiektów do świata cyfrowego w formie trójwymiarowej to duży atut Wirtualnych Muzeów Małopolski. Pozwala on oglądać obiekty w sposób, który jest zwykle niemożliwy podczas zwykłej wizyty w siedzibie danej instytucji kultury. Mowa tu o różnych perspektywach spoglądania na dany obiekt, czy oglądania tych jego elementów, które są niedostępne dla oka zwiedzającego. To zalety, które czynią z WMM bezcenne źródło wiedzy m.in. dla konserwatorów, czy historyków sztuki.

Alicja Sułkowska-Kądziołka:

Z perspektywy czasu uważam, że warto było zainwestować w technologię 3D, mimo, iż mieliśmy pewne problemy z jej zastosowaniem. Przy tamtych założeniach sprzętowych i określonym zespole (3 skanerzystów, 1 fotograf i 3 grafików), bardzo szybko zorientowaliśmy się, że potrzebujemy ponad dziesięć lat, żeby zrobić ten projekt w formule, w jakiej został założony. Wpadliśmy w pewną pułapkę i musieliśmy szybko dokonać zmian w projekcie. Niezależnie od tego, pokazując obiekty 3D zawsze mieliśmy wrażenie, że warto je prezentować w takiej formie. Jednak nie wszystkie zasoby zostały zdigitalizowane w 3D. To Rada ekspertów decydowała kiedy zastosować digitalizację trójwymiarową, a kiedy jest to niezasadne i wystarczy cyfryzacja dwuwymiarowa. A dlaczego warto digitalizować w 3D? W przypadku wielu obiektów nie możemy zobaczyć odwrocia czy ich wnętrza. Czasem obiekt jest zbyt mały, żebyśmy mogli zobaczyć jego detale, a innym razem stoi w gablocie i mamy do niego dostęp tylko z jednej strony. Dzięki naszemu portalowi i dzięki tym trójwymiarowym modelom możemy te obiekty zobaczyć ze wszystkich stron.

Warto dodać, że doświadczenia zespołu WMM, związane z trójwymiarową digitalizacją, doczekały się niedawno spektakularnego wykorzystania praktycznego. Wspominana historia dotyczy płaskorzeźby „Modlitwa w Ogroju”, która do 2002 roku znajdowała się w kościele parafialnym w Ptaszkowej, a obecnie wchodzi w skład kolekcji Muzeum Okręgowego w Nowym Sączu. Zmiana ułożenia płaskorzeźby związana jest z odkryciem, jakiego we wspomnianym 2002 roku dokonali historyk sztuki Magdalena Stawiak oraz konserwator Stanisław Stawiak. Okazało się wówczas, że autorem dzieła jest Wit Stwosz, a sama płaskorzeźba ma w związku z tym znacząco wartość (tak materialną, jak i niematerialną). W efekcie, zdecydowano o przeniesieniu płaskorzeźby do Muzeum w Nowym Sączu, pozostawiając wiernych z Ptaszkowej bez historycznego obiektu. Całą tę historię przytaczamy w tym miejscu dlatego, że Regionalna Pracownia Digitalizacji opracowała dokumentację w formie skanu 3D i wirtualnego modelu obiektu. Na jej podstawie wykonano wydruki fragmentów płaskorzeźby, które połączono i na które naniesiono polichromię¹⁰. Wykonana w ten sposób kopia dzieła Wita Stwosza, została umieszczona w miejscu, gdzie pierwotnie znajdowała się oryginalna „Modlitwa w Ogroju”.



Źródło: Wirtualne Muzea Małopolski, muzea.malopolska.pl/obiekty/-/a/26897/11936259

10. Więcej na temat tej historii znaleźć można w artykule Małgorzaty Adamczyk „Co ma wspólnego sztuka gotycka i druk 3D?”, który został opublikowany na portalu [ekultura.org](http://ekultura.org/sztuka-gotycka-i-druk-3d/) (<http://ekultura.org/sztuka-gotycka-i-druk-3d/>).

Kinga Kołodziejska:

To była bardzo miła dla nas historia. Rzeźba pochodząca ze starego kościoła w Ptaszkowej, którą podczas prac konserwatorskich okrzyknięto rzeźbą Wita Stwosza, została zabrana do Muzeum Okręgowego w Nowym Sączu i tam była eksponowana. Jakiś czas później konserwatorzy z Muzeum Okręgowego w Nowym Sączu wpadli na pomysł, żeby ją zdigitalizować, wydrukować w 3D i umieścić w miejscu, w którym się wcześniej znajdowała – tj. w starym kościele w Ptaszkowej. I tak też się stało. Wykonaliśmy model, który został wydrukowany, a – dodatkowo – dla konserwatorów ten materiał, który my zmierzylśmy i pobraliśmy z tego dzieła stał się podstawą, żeby wydruk pomalować i nadać mu taką polichromię, jaką ma oryginał. Dla nas to nie było nic spektakularnego, ale zawsze cieszę, kiedy wykorzystuje się nasze doświadczenie i może ono służyć konkretnemu celowi.

Koniec projektu i co dalej

Na koniec warto jeszcze przytoczyć historię sprzed kilkunastu miesięcy. Pod koniec 2013 roku, kiedy dobiegły końca działania finansowane w ramach dużej dotacji z Unii Europejskiej, zespół WMM stanął przed nieuniknionym pytaniem „co dalej?”. Historia zna wiele projektów technologicznych, dla których horyzontem prac jest data rozpoczęcia oraz data zakończenia finansowania przyznanego na opracowanie i wdrożenie danego rozwiązania. Przedstawiciele „Wirtualnych” chcieli uniknąć takiej sytuacji. Zespół posiadał silne przekonanie, że przez kilka minionych lat udało im się zebrać bezcenne doświadczenie, które mogą wykorzystać w kolejnych przedsięwzięciach. By tak się stało Małopolski Instytut Kultury w Kra-

kowie podjął starania zmierzające do pozyskania środków finansowych na realizację kolejnych działań digitalizacyjnych.

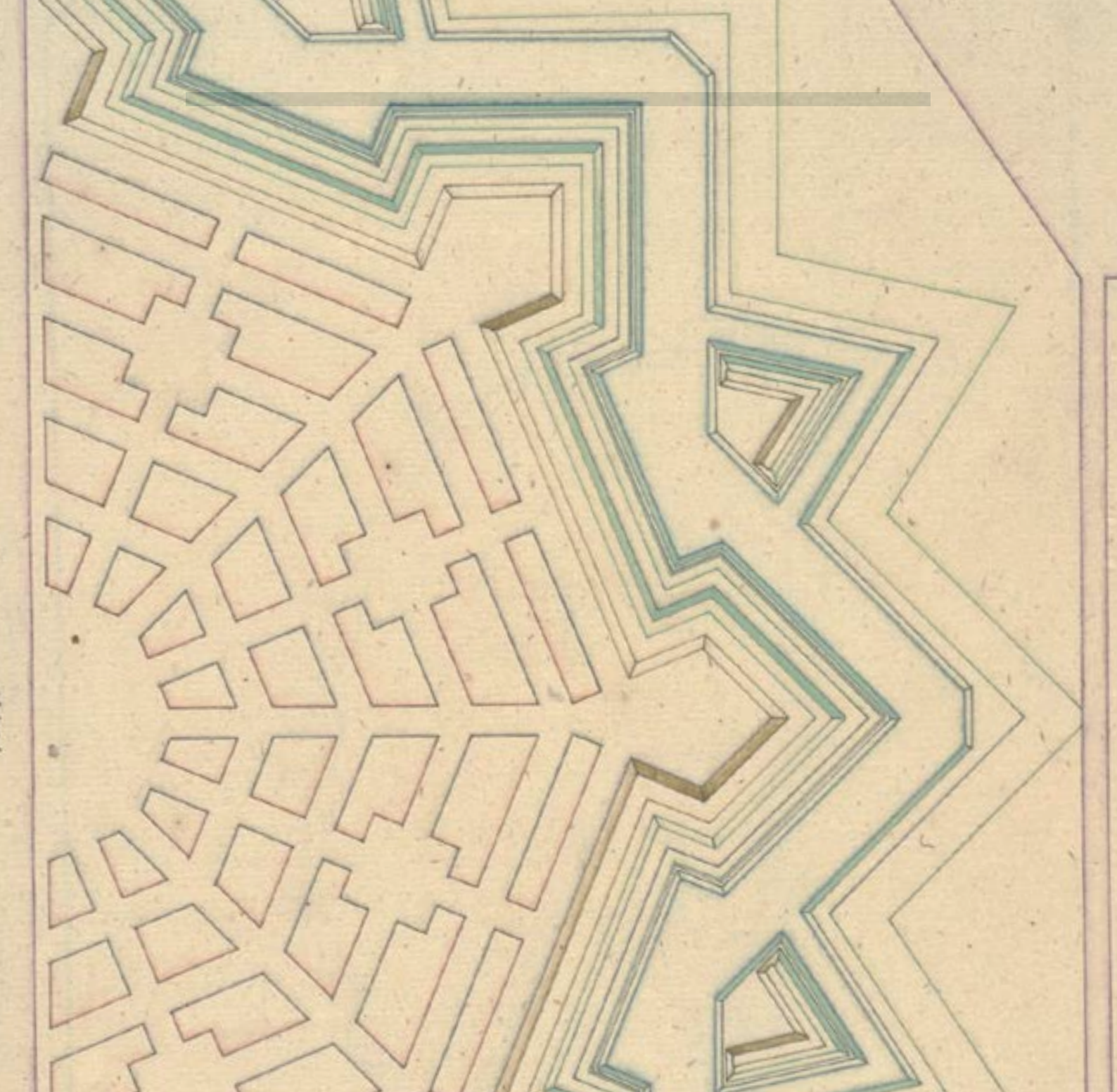
Alicja Sułkowska-Kądziołka:

Kończąc pierwszy projekt mieliśmy świadomość, że jeśli nie pozyskamy środków zewnętrznych to możemy mieć problem ze sfinansowaniem całego zespołu RPD. Było więc dla mnie priorytetem, żeby nie dopuścić do takiej sytuacji, bo wielką stratą byłoby, gdyby nasz zespół się rozpadł. Zaczęliśmy więc działać, żeby pozyskać środki zewnętrzne. I to się udało, bo jeszcze zanim skończyliśmy projekt unijny, mieliśmy już kolejny grant. Mówię tu o przedsięwzięciu „Wirtualne Muzea Małopolski Plus”, które było współfinansowane ze środków Ministerstwa Kultury i Dziedzictwa Narodowego. W ramach tych działań udało nam się zdigitalizować i dodać do repozytorium zbiory z dwóch nowych muzeów, a w dwóch kolejnych uzupełniliśmy dotychczasowe zbiory o dodatkowe obiekty.

Ramka 9. Najważniejsze działania mające miejsce już po zakończeniu finansowania unijnego, dzięki któremu utworzone zostały Wirtualne Muzea Małopolski

2013–2014	„Wirtualne Muzea Małopolski Plus” – poszerzenie zasobów portalu o 121 obiektów z 4 muzeów. Projekt dofinansowano ze środków MKiDN w ramach Wieloletniego Programu Rządowego Kultura+
2015	„Digitalizacja najcenniejszych arrasów z kolekcji wawelskiej” (16 tkanin). Projekt dofinansowano ze środków MKiDN w ramach Wieloletniego Programu Rządowego Kultura+
2015	digitalizacja 47 eksponatów z Muzeum Sztuki Współczesnej w Krakowie – MOCAR w ramach podstawowej działalności RPD
2016	opracowanie i złożenie wniosku na realizację Wirtualnych Muzeów Małopolski „2.0”

Dziś portal prezentuje zbiory 39 małopolskich muzeów, udostępniając łącznie blisko tysiąc obiektów. Posiada także stałą grupę odbiorców i charakteryzuje się bardzo dobrymi wskaźnikami, jeśli chodzi o przeciętny średni czas spędzany przez użytkowników na portalu. Gdy pisane jest to opracowanie, zespół Regionalnej Pracowni Digitalizacji, tworzącej Wirtualne Muzea Małopolski oczekuje na rozstrzygnięcie kolejnego wniosku o unijne wsparcie rozwoju prowadzonych działań. Jeśli decyzja komisji oceniającej złożoną aplikację będzie pozytywna, to za kilka lat będziemy mogli podziwiać wersję portalu oznaczoną numerem 2.0.



Żydowska Warszawa

„Historia to ludzie”



Żydowska Warszawa



Historia to ludzie



Przykład fabularnego wykorzystania zasobów dziedzictwa niematerialnego w portalu Muzeum Historii Żydów Polskich „Żydowska Warszawa”

Historia w szkole może nudzić. O ludziach, którzy żyli kilka wieków temu uczymy się tylko suchych danych - jak miał na imię król, jaki był tytuł książki danego pisarza, i daty, daty, daty. Zazwyczaj na lekcjach nie ma czasu, żeby poznać „twarze” ludzi z przeszłości, tak by dobrze ich sobie wyobrazić, zobaczyć, że nie różnili się wiele od nas, że byli fascynujący w tym jak wpłynęli na świat wokół siebie. Z kolei historia w muzeach często przekazywana jest tylko przez artefakty, jakie w danym muzeum akurat są. Cała wizyta jest podporządkowana im - nawet, jeśli eksponaty są skąpe i nie mają szans unaocznici całości jakiegoś zjawiska. To wszystko zniechęca młodzież szkolną do poznawania przeszłości. Umacnia nastolatków w naturalnym przekonaniu, że oto teraz, w 2017 roku, oni wszystko muszą zrobić od początku, odkryć, bo jeszcze przed nikim, nigdy nie stały takie problemy, jak przed nimi. I że pokolenie ich rodziców - nauczyciele i edukatorzy muzealni - nie mówią tym samym językiem, co oni. Faktycznie, dotarcie do młodzieży jest trudne! Trudne jest też prowadzenie działań edukacyjnych w muzeum, które eksponatów nie ma... Muzeum Historii Żydów Polskich „Polin” pokazało jednak, że można prowadzić skuteczną komunikację z „trudnym” młodym odbiorcą, i to bez pomocy artefaktów. Najlepszym tego dowodem jest ich portal „Żydowska Warszawa” pokazujący historię warszawskich Żydów w bardzo ludzkim wymiarze

i w sposób intrygujący dla młodego odbiorcy. O tym, jak powstał ten „młodzieżowy” serwis opowiadają jego twórcy - Michał Horbulewicz i Beata Chomątowska z Polin oraz Agata Pieczyńska ze studia kreatywnego „Huncwot”, które było jego wykonawcą technologicznym.

Wstęp, czyli po pierwsze: komunikacja

Żydowska Warszawa to przewodnik po Warszawie, pokazujący miasto przez pryzmat historii jego żydowskich mieszkańców. Jest to platforma, która składa się z trzech głównych części: 1. podstrony „Śladami Janusza Korczaka” (dedykowana gimnazjalistom); 2. podstrony „Historie i kreski” (komiksy tworzone z myślą o licealistach); 3. podstrony z mapami i spacerownikami „Przeszłość i teraźniejszość” (dedykowana dorosłym). We wszystkich częściach bohaterowie - w różnych formach - zwracają się do użytkownika, wprost, to oni są narratorami swoich historii. Platformę uzupełnia dział z materiałami dydaktycznymi do wykorzystania przez nauczycieli oraz aplikacja mobilna o Korczaku do wykorzystywania „w terenie”.

Kluczem do zrozumienia celu i okoliczności powstania „Żydowskiej Warszawy” jest słowo: komunikacja. Dobra, otwarta, bezpośrednia komunikacja; komunikacja nastawiona na słuchanie drugiej strony, na dostosowywanie swojego przekazu do potrzeb partnera. Taka komunikacja była zakorzeniona w kulturze organizacyjnej muzeum Polin i studia Huncwot jeszcze przed rozpoczęciem tego projektu. „Dogadywanie się”, „zrozumienie drugiego człowieka”, „wejście w umysł odbiorcy” to określenia, które stanowiły podstawę samej koncepcji portalu - narzędzia, które miało służyć muzeum nawiązaniu kontaktu z młodzieżą, a młodzieży umożliwić nawiązanie

kontaktu z postaciami z przeszłości Polski. Dobra, otwarta komunikacja była także obecna na poziomie praktycznym, przy wszystkich działaniach, na każdym etapie pracy.

Produkcja tego portalu może stanowić pod wieloma względami uniwersalny przykład dobrych praktyk w relacjach: publiczny zleceńodawca - prywatny wykonawca. Sukces jakościowy tego przedsięwzięcia pokazuje, jak zlecenie wykonania jakiejś usługi prywatnej firmie przez instytucję publiczną może przynieść synergiczny efekt: zapewnia korzyści stronie publicznej, stronie prywatnej, ale także - przede wszystkim - społeczeństwu. Bez współpracy, która wykorzystuje to, co najlepsze po stronie publicznej i po stronie komercyjnej nie udałooby się osiągnąć tak wysokiej jakości rozwiązania. Studia kreatywne posiadają specjalistyczną wiedzę technologiczną, a także - po latach doświadczeń w pracy dla klientów komercyjnych - wyczucie trendów rynkowych. Z kolei podmioty publiczne posiadają unikalne, cenne i interesujące zasoby, którymi chcą się dzielić ze społeczeństwem.

Współpraca przy „Żydowskiej Warszawie” była pod wieloma względami „awangardowa” jak na polskie warunki. Muzeum Polin jest placówką kulturalną, która przeciera szlaki - pierwszą instytucją stworzoną w ramach partnerstwa prywatno-publicznego i pierwszym muzeum stworzonym z takim rozmachem przy tak niewielkiej kolekcji artefaktów. Polin od 2005 roku przyjęło strategię funkcjonowania jako „muzeum bez murów”, tzn: muzeum, które przenika mury, które nie jest ograniczone fizyczną obecnością w przestrzeni miasta. Starano się docierać do nowych grup odbiorców w niekonwencjonalny sposób. Projekt „Żydowska Warszawa” stanowi jedno z ogniw w łańcuchu jego działalności edukacyjnej i społecznej online.

Partnerem komercyjnym było studio kreatywne Huncwot. Firma, która odniosła międzynarodowy sukces na rynku produkcji serwisów internetowych i aplikacji webowych. Od ponad 10 lat realizowała jednocześnie zlecenia tworzenia cyfrowej obecności dla instytucji kultury i dla podmiotów komercyjnych. Osoby, które tworzą zespół studia prywatnie interesują się kulturą i sztuką. Stanowią przykład na to, że codzienny kontakt z „niekomercyjną” stroną świata kultury przekłada się w pracy - także w branży IT i w marketingu - na innowacyjność i, co za tym idzie, ponadprzeciętne efekty biznesowe. Choć skala przedsięwzięcia może być trudna do powtórzenia, to z pewnością można powielać niektóre jego elementy, przede wszystkim: kulturę pracy nad projektem.

Jak stworzyć muzeum?

Inicjatywa stworzenia Muzeum Historii Żydów Polskich została sformułowana w 1993 roku przez Stowarzyszenie Żydowski Instytut Historyczny (SŻIH). Prawnie muzeum powstało dopiero na początku 2005, po uzyskaniu zgody MKiDN na współorganizację placówki. Choć zajęło to 12 lat, doprowadzenie do rozpoczęcia ogromnego przedsięwzięcia o charakterze partnerstwa publiczno-prywatnego było bezprecedensowym sukcesem inicjatorów. Partnerstwo oznaczało, że muzeum będzie współfinansowane przez stronę pozarządową (SŻIH) i publiczną (Ministerstwo Kultury i Dziedzictwa Narodowego i miasto Warszawa).



Budynek Muzeum (źródło: W.Kryński/Polin)

Mocną stroną muzeum z pewnością jest sam jego budynek, oddany do użytku w 2013 roku. Mieści się na Warszawskim Muranowie, w miejscu, które przed wojną stanowiło centrum dzielnicy żydowskiej, a w czasie II wojny światowej znalazło się w murach getta. Od początku rada Muzeum zakładała, że nowy obiekt powinien mieć charakterystyczną bryłę, tak by stać się jednym z symboli współczesnej Warszawy. Międzynarodowy konkurs na projekt architektoniczny wygrało fińskie studio R. Mahlalmakiego. Dominantą architektoniczną jest dramatyczne i symboliczne „pęknięcie” budynku na całej jego wysokości stanowiące hol główny przypominający wąwóz. Nad wąwozem można przedostać się z jednej strony budynku do drugiej poprzez mosty - struktury nawiązujące do misji instytucji, którą jest łączenie różnych grup społecznych i łączenie przeszłości z przyszłością. Budynek został sfinansowany przez stronę publiczną (180 mln zł) podczas gdy wystawa stała - „1000 lat historii Żydów Polskich” - opracowana przy udziale ponad 120 historyków z całego świata, została sfinansowana przez SŻIH dzięki darowiznom sponsorów prywatnych (140 mln zł). Wy-

stawa stała znajduje się w podziemiach budynku. Składa się na nią 8 tematycznych „galerii” prezentujących chronologicznie różne oblicza polskiego dziedzictwa żydowskiego. Parter i pierwsze piętro zajmują sale edukacyjne, wielofunkcyjne audytorium, sale wystaw czasowych, przestrzeń rekreacyjną (dla dzieci, sklep, restauracja). Aktualnie muzeum musi mierzyć się z ogromnym wyzwaniem, jakim jest nieustanne pozyskiwanie funduszy na kolejne projekty. Jako że tylko częściowo jest to jednostka dofinansowana ze środków publicznych, jej pracownicy muszą aktywniej niż inne placówki kulturalne zabiegać o wsparcie sponsorów prywatnych oraz poszukiwać komercyjnych źródeł zarobku. Problem niepewności i nieciągłości finansowania był przewidywany zresztą już na etapie projektowania budynku - stąd wygodna, wielofunkcyjna sala audytoryjna, która może być wynajmowana na kongresy, koncerty lub inne zgromadzenia.



Hol Główny (źródło: <http://www.sztetl.org.pl/pl/cms/aktualnosci/4364,dzien-srodowisk-zydowskich-w-muzeum-polin/> autor Magdalena Starowiejska)

Polin miało od początku funkcjonowania (od 2005 roku) nowoczesne podejście do kwestii tego, czym powinno być muzeum. Pełni z założenia dwie funkcje: (1) tradycyjnego muzeum - prezentując wystawę, a także (2) centrum kulturalno-edukacyjnego, organizując imprezy miejskie, seminaria, szkolenia dla edukatorów, warsztaty na tematy związane z kulturą żydowską, spotkania i nagrania opowieści świadków Holocaustu, a także współorganizując wydarzenia szeroko związane z dialogiem kulturowym i tolerancją. Przez pierwsze 8 lat działalności było niejako zmuszone działać jako „muzeum bez murów” i w tym czasie stało się społecznościowym, lokalnym centrum animacyjnym, angażującym mieszkańców, a także wychodzącym do publiczności w Polsce i za granicą za pomocą obecności online¹¹. Sama budowa wystawy stała się pretekstem do zaangażowania społeczności - wolontariusze z wielu krajów składali i malowali jeden z elementów - zrekonstruowaną synagogę w Gwoźdźcu. W 2016 roku Polin otrzymało nagrodę Europejskiego Muzeum Roku (EMYA) przyznaną pod patronatem Rady Europy m.in. dlatego, że: „program wystaw czasowych, działania edukacyjne, konferencje, staże i rezydencje artystyczne sprawiają, iż muzeum stało się ośrodkiem dialogu i krzewienia wiedzy o historii i dziedzictwie żydowskim”.

Słabą stroną instytucji była niewielka kolekcja artefaktów, wokół których zazwyczaj budowane są wystawy w muzeach. W Polin udało się jednak przekuć to w sukces tworząc wystawę stałą w duchu wystaw narracyjnych - dominują plansze z krótkimi opisami historyków i fragmentami oryginalnych tekstów, makiety i rekonstrukcje budynków oraz interaktywne stanowiska multimedialne (jest ich ponad 200). Taka organi-

11. Przez kilka lat prowizorycznym centrum działalności Polin był namiot - Ohel - ustawiony tuż przy placu budowy docelowej siedziby.

zacji wystawy - z galeriami zaaranżowanymi jako synagoga, karczma itd. - tworzy bardzo wyrazistą, zapadającą w pamięć atmosferę i oddaje klimat miejsc, w których żyli Żydzi.

Ze względu na niewielki zasób obiektów materialnych, ale ogromny zasobów dziedzictwa niematerialnego od początku muzeum prowadziło różnorodną działalność online pozwalającą na prezentację dorobku polskich Żydów w różnych formach medialnych, lepiej pasujących do przekazania historii mówionej, zaprezentowania tzw. mikrohistorii, czy wpisania się w rozwój tzw. kultury 2.0 (z aktywnym uczestnictwem odbiorców). Jako pierwsze w Polsce Polin udostępniło swoją pierwszą czasową wystawę za pośrednictwem Google Cultural Institute (projektowi Google, który ma na celu umożliwienie internautom zapoznanie się z ofertą kulturalną instytucji na całym świecie). Dzięki wsparciu z Norweskiego Mechanizmu Finansowego w latach 2013 -2016 przeznaczyło łącznie ok. 12 mln złotych na projekty edukacyjne. Jednym z nich była omawiana w dalszej części „Żydowska Warszawa”. Pozostałe projekty online to:

- **Wirtualny Sztetl (sztetl.org.pl)** - portal zawierający opisy i materiały archiwalne dotyczące prawie dwóch tysięcy miejscowości, w których przed II wojną światową istniały gminy żydowskie. Działa od 2009 roku i - co jest ogromnym sukcesem jak na polski internet - ma około 1 mln odsłon rocznie. Jest ciągle rozbudowywany przez historyków oraz internautów.
- **Polscy Sprawiedliwi - Przywracanie Pamięci (www.sprawiedliwi.org.pl)** - zbiór kilkuset zapisów, zdjęć i nagrań wywiadów przedstawiających indywidualne historie Polaków, którzy otrzymali tytuł Sprawiedliwy Wśród Narodów Świata.

Prezentuje punkty widzenia świadków, ratujących i ocalałych. Poza aktywnością online (w tym wirtualna wystawa „Dobry Adres” i profil Facebook) w ramach tego projektu muzeum organizuje też spotkania z Ocalałymi i Sprawiedliwymi.

- **Centralna Baza Judaików (judaika.polin.pl)** - internetowa baza danych o zabytkach żydowskich na terenie całego świata. W ramach projektu m.in. zdigitalizowano obiekty z różnych muzeów w Polsce, a także udostępniono zdjęcia i opisy zabytków z innych instytucji.

Muzeum planuje ciągłą rozbudowę obecności online - tworzenie nowych tematycznych serwisów www, jeszcze większą mobilizację i wspierania zaangażowania społecznościowego, a także reorganizację już funkcjonujących portali.

Huncwot - kultura i informatyka

Agata Pieczyńska - account director i partner w Huncwocie
Zarządza projektami digital od 10 lat - zarówno dla klientów instytucjonalnych jak i korporacyjnych w Polsce, Europie, czy Stanach Zjednoczonych.

Warszawska agencja kreatywna Huncwot specjalizuje się w interaktywnych projektach cyfrowych (digital), w których w sprytny sposób wykorzystuje możliwości IT. W ciągu ponad 10 lat działalności zrealizowali już ponad 200 projektów, m.in. stworzyli multimedialne strony internetowe, aplikacje, całe identyfikacje wizualne firm (corporate identities) oraz produkowali kampanie, sesje zdjęciowe i teledyski. Za swoje prace zespół zdobył wiele prestiżowych nagród branżowych, w tym 2 złote nagrody Lovie, 4 European Design Awards, Złotego Lwa w Cannes oraz dziesiątki Awwwards i Favourite Website Awards (FWA). Od początku realizują zlecenia zarówno komercyjne jak i dla instytucji kultury.

technologiczny projekt Codeology buduje na idei otwartego oprogramowania. Huncwot od początku istnienia pracował też dla sektora kultury, ponieważ firmę tworzą osoby kulturą i sztuką zainteresowane (jeden z założycieli i właścicieli jest nawet absolwentem kulturoznawstwa). Poza artystami, wśród klientów znalazło się wiele instytucji publicznych. Zespół Huncwota współtworzył m.in. z Biblioteką Narodową serwis Polona (byli odpowiedzialni m.in. za branding, UX, design, aplikację typograficzną); dbał o cyfrową obecność Zachęty - Narodowej Galerii Sztuki; stworzył wizerunek Malta Festival; zaprojektował i wyprodukował strony Teatru Nowego i Muzeum Sztuki Nowoczesnej w Warszawie.



Realizacja Huncwota dla instytucji kultury - strona Teatru Nowego w Warszawie, moduł prezentujący sylwetki aktorów w formie krótkich filmów (w tle)

Agata Pieczyńska, manager projektu „Żydowska Warszawa” po stronie Huncwota tłumaczy motywację zespołu w taki sposób:

Agata Pieczyńska:

Kultura jest nam wszystkim bliska, więc kontakt z takimi tematami zawsze jest dla nas ciekawy, czegoś nas uczy. Przy

okazji Żydowskiej Warszawy dowiedzieliśmy się tylu nowych rzeczy o naszym mieście! Czujemy też po prostu, że to jest dobre i słuszne, aby pomóc światowi kultury w obszarze digitalu i sprawić aby był on przyjemny w odbiorze dla ludzi. Sami też jesteśmy użytkownikami tych stron - choćby serwisów, które przygotowaliśmy dla Muzeum Sztuki Nowoczesnej czy Zachęty. Jeśli chodzi o rozwiązania dla instytucji kultury, to wszystkich nas na pewno cieszy też to, że one generalnie „żyją” dłużej. Nie są to typowo komercyjno - promocyjne sytuacje, gdzie pracuje się nad serwisem, który potem znika po dwóch miesiącach.

Projekty dla instytucji kultury, o których czas życia zakładany jest na kilka lat i które posiadają swoją kolekcję czy archiwa odróżnia od komercyjnych przede wszystkim skala i poziom skomplikowania - zazwyczaj muszą mieć wiele różnych funkcjonalności i zawierać bardzo dużo treści. Są to też rozwiązania przygotowywane z myślą o przyszłym możliwym rozwoju i rozbudowie. Opracowanie takich portali zajmuje dlatego więcej czasu, niż stron przygotowywanych na potrzeby kampanii komercyjnych. Natomiast bez względu na temat czy skalę serwisu - zawsze liczy się końcowy efekt: pod kątem użyteczności i estetyki. Dobrze wykonane zlecenie dla podmiotu komercyjnego robić wrażenie i przyciąga inne firmy i instytucje publiczne - i odwrotnie.

Jaka jest ta Żydowska Warszawa?

„Żydowska Warszawa” to portal - przewodnik po Warszawie, pokazujący miasto przez pryzmat historii jego żydowskich mieszkańców, którzy w różny sposób wnieśli wkład w rozwój Polski. To prawdopodobnie najbardziej obszerne przedsię-

wzięcie wirtualne w polskich muzeach - jeśli pod pojęciem „obszerne” rozumieć nie tylko samą ilość zdigitalizowanego zasobu (wiele instytucji dodaje skany dziesiątek tysięcy obrazów, książek itp), ale jako całościowe narracyjne opracowanie w formie, która jest atrakcyjna dla odbiorcy. Twórcy „Żydowskiej Warszawy” określają go jako platformę, która składa się z trzech głównych części. Każda z nich dedykowana jest szczególnie odbiorcom z jednej z grup wiekowych, ale jednocześnie opracowana jest tak, żeby być zrozumiała także dla innych. W każdej z nich głos oddawany jest bohaterom. To postacie przemawiają prosto do odbiorcy.



Strona główna - landing page na warsze.polin.pl

„Śladami Janusza Korczaka” - ta część jest w zamyśle dedykowana gimnazjalistom. Odbiorca jest oprowadzany przez miasto ścieżkami jego życia przed i w czasie wojny. Dla użytkowników korzystających z urządzeń mobilnych dostępna jest także aplikacja towarzysząca w spacerach po mieście. Śladami Korczaka zorganizowana jest graficznie wokół planu miasta. Użytkownik może rozwijać informacje o niektórych punktach na kilku poziomach szczegółowości.



„Śladami Janusza Korczaka” - bazowa organizacja graficzna

„Historie i kreski” – to część dedykowana licealistom. Składa się na nią 9 komiksów. Każdy z nich przedstawia historię życia innego z 9 bohaterów - autentycznych postaci historycznych, którzy mieli wpływ na kulturalne i społeczne życie miasta. Wśród nich m.in. XIX-wieczny wynalazca Abraham Stern, Marek Edelman, przedwojenna dziennikarka feministyczna Paulina Appenzlak, Antoni Słonimski. Warstwa komiksu zawiera elementy interaktywne, które ujawniają dodatkowe multimedialne treści.



„Historie i kreski” - warstwa komiksu i warstwa materiałów pogłębiających otwierająca się po kliknięciu elementu interaktywnego w komiksie. Przykład komiksu o życiu Heleny Syrkus.

„Przeszłość i teraźniejszość” – to część dedykowana dorosłym odbiorcom (począwszy od studentów). Podobnie jak część o Januszu Korczaku, wizualnie opiera się na mapie miasta z różnych momentów historycznych. Dzieli się na trzy segmenty: „Wspólna historia”, która dotyczy okresu 1414-1939, „Zagłada” (lata 1939-1945) i „Nasza Warsze” - 12 opowieści współczesnych żydowskich mieszkańców Warszawy o tym, jakie miasto pamiętają ze swojego dzieciństwa, młodości, i jakie są ich ścieżki dziś. Narratorami tej części są m.in. Józef Hen, Stanisław Krajewski, Seweryn Blumsztajn, a także przedstawiciele młodego pokolenia polskich Żydów.



„Przeszłość i teraźniejszość” - dział „Nasza Warsze” czyli opowieści współczesnych warszawskich Żydów.

Dodatkowo portal posiada osobny dział z materiałami dla nauczycieli, którzy mogą wykorzystać je w przygotowywaniu całych lekcji lub jako jeden z elementów zajęć. Zakres portalu ogranicza się formalnie tylko do stolicy, ale prezentowani w nim warszawscy bohaterowie są jednocześnie reprezentantami typowych dla całego kraju grup i ruchów społecznych swoich czasów.

Platforma jest responsywna - to znaczy, że można jej używać na każdym urządzeniu w tej samej formie: na komputerach, tabletach i telefonach komórkowych, w różnych przeglądarkach. Nie zaczyna się, dostępne są wszystkie treści, których sposób wyświetlania dostosowuje się automatycznie do systemu operacyjnego i ekranu. Responsywność stron jeszcze nie do końca jest standardem wśród polskich twórców stron. Początkowo w Muzeum myślano o stworzeniu osobnej, prostej strony internetowej i osobnej, rozbudowanej aplikacji do spacerów po mieście (polegającej na spacerach śladami zarówno Korczaka, jak i innych postaci). Ograniczony budżet projektu wymusił jednak zmiany w pierwotnej koncepcji. W toku prac okazało się, że zarówno taniej, jak i efektywniej będzie postawić na stworzenie od razu rozbudowanej, jednolitej, responsywnej platformy. Do niej, jako „lekki” (w sensie ilości megabajtów) i tani w produkcji dodatek powstała aplikacja „Śladami Korczaka”. Aplikacja jest tylko uzupełnieniem bazowej platformy - wypełnia funkcjonalność, której faktycznie nie można uzyskać wykorzystując stronę działającą w ramach przeglądarki internetowej. Zarówno pracownicy Polin, jak i studia Huncwot dostrzegali problem, jakim jest poczucie konieczności przygotowania aplikacji mobilnej przy projektach cyfrowych. Zasadniczo celem aplikacji jest zapewnienie wartości dodanej do strony bazowej. Jednak często w ostatnich latach tworzone były proste aplikacje po prostu dublujące treść dostępną na stronach (stając się konkurencją dla stron). Stworzenie ciekawej, atrakcyjnej i rozbudowanej aplikacji dużo kosztuje i wielu zleceniodawców o ograniczonym budżecie decyduje się na obniżenie jakości strony www na rzecz produkcji większej aplikacji. Tymczasem często zdarza się, że aplikację ścía-

gnie tylko niewielki ułamek odbiorców treści ze strony www. Wielu użytkowników smartfonów zaczęło odczuwać „przesyt aplikacjami”. Przy „Żydowskiej Warszawie” zdecydowano, że nie warto poświęcać ogromnych nakładów na stworzenie wybitnie atrakcyjnej aplikacji, jeśli nie wiadomo, jak wiele osób zdecyduje się ją ściągnąć - lepiej zrobić wysokiej jakości, funkcjonalną mobilnie „podstawową” stronę internetową, a aplikację ograniczyć do wersji „mini”. Spacerzy śladami Korczaka są dodatkowo atrakcyjne ze względu na swoją wartość kolekcjonerską - są osoby, które „zbierają” wszelkie dostępne aplikacje typu spacerowego.

Zbudowanie od podstaw strony dostosowanej do wszystkich systemów okazuje się tańsze, a także bardziej przywiązuje użytkownika: może zacząć czytać jeden artykuł na laptopie w domu i potem łatwo odnaleźć go na komórce jadąc autobusem. Minimalizuje też frustrację z powodu kłopotów technicznych w obsłudze serwisu. A jeśli użytkownik chce dodatkowo pogłębić swoje doświadczenie, wtedy może ściągnąć aplikację, a potem znów wrócić do podstawowej platformy. Zaskakująco, okazało się więc, że w wypadku „Żydowskiej Warszawy” ograniczony budżet sprawił, że projekt będzie dłużej funkcjonalny, na czym twórcom zresztą bardzo zależało.

Stworzenie Żydowskiej Warszawy finansowane było ze źródeł tzw. Norweskiego Mechanizmu Finansowego (Funduszy Europejskiego Obszaru Gospodarczego). Dysponentem środków było Ministerstwo Kultury i Dziedzictwa Narodowego. Całkowity koszt projektu wyniósł około 900 000 zł, w tym prace zlecone studiu Huncwot wyniosły nieco ponad 400 000 zł. Pod kątem jakości technicznej, punktem odniesienia i inspiracją dla twórców „Żydowskiej Warszawy” był portal warsawrising.eu

i portal Muzeum Łazienki Królewskie.

Człowiek uczy się na błędach. Instytucje także.

„Żydowska Warszawa” to efekt lekcji, jaką Polin wyciągnęło z wcześniejszych porażek wykorzystywania multimediiów w edukacji. Przystępując do pisania wniosku o dofinansowanie tego przedsięwzięcia, muzeum było o tyle w komfortowej pozycji, że po pierwsze: posiadało tekstową bazę - zasób treści do wykorzystania - i po drugie: wiedziało, czego na pewno przy ich wykorzystaniu unikać. Pierwsze próby dotarcia do młodzieży za pomocą IT w Polin podjęto w 2009 roku. Powstały dwa rozwiązania. Pierwszym była edukacyjna płyta CD. Drugim aplikacja „Śladami Korczaka” (powstała w 2012 roku). Oba rozwiązania szybko okazały się wadliwe przez braki lub rozwiązania funkcjonalne, które wkrótce po uruchomieniu okazały się przestarzałe, w efekcie czego te projekty spełniły swoją rolę tylko w części.

Dobre praktyki - czego unikać przygotowując narzędzie edukacyjne cz.1 :

W wypadku pierwszej aplikacji „Śladami Korczaka”, czynnikiem, który zdecydował o jej porażce, był zbyt ograniczony czas realizacji. Ramy czasowe finansowania projektu wymusiły publikację aplikacji zanim została ona dopracowana. Wykorzystane były w niej techniki tzw. rozszerzonej rzeczywistości: po wycelowaniu telefonu w danym miejscu w mieście na ekranie wyświetlał się jego widok przedwojenny (co samo w sobie było dobrym pomysłem). Tyle tylko, że często ta funkcja nie działała. Dodatkowo aplikacja była pomyślana jako gra (znów zasadniczo dobry pomysł). Użytkownik chodził po mieście i otrzymywał od aplikacji pytania, aby go bardziej zaangażować. Problemem było jednak to, że dopóki nie odpowiedział poprawnie, nie mógł kontynuować spaceru, co było mocno zniechęcające. Poza tym okazało się, że estetycznie aplikacja nie trafiła w gust grupy docelowej - gimnazjalistów (była określana jako zbyt ciemna). Do tego dochodził jeszcze prosty problem techniczny: nastolatki zazwyczaj dysponowali niewielkimi pakietami danych na telefonach komórkowych, a aplikacja była „ciężka”.

Oba te projekty zostały poddane ewaluacji (płyta - zewnętrznej, a aplikacja - wewnętrznej), w wyniku której zdecydowano, że potrzebne będzie drugie podejście. Przejęto tylko ideę i bazę merytoryczną.

Dobre praktyki - czego unikać przygotowując narzędzie edukacyjne cz.2 :

Drugim niepowodzeniem, na bazie którego powstała „Żydowska Warszawa”, była płyta edukacyjna CD - pomysł wykorzystujący nośnik, który wychodzi już z użycia. Prezentowała 12 postaci związanych z historią miasta, które miały ukazywać różne wymiary historii Żydów w Polsce. Historie były bardzo obszerne tekstowo. Przy tym projekcie odbiorców określono wspólnie: „gimnazjaliści i licealiści”, choć te grupy potrzebują zróżnicowanych przekazów

We wniosku o dofinansowanie z grantu norweskiego określono ramowo: (1) grupy docelowe - od początku było wiadomo, że Polin miało dzięki tym środkom finansowym opracować narzędzie dotarcia do młodzieży - oraz (2) zakres geograficzny - rozwiązanie miało skupiać się na Warszawie. Z grubsza znany był też zakres materiałowy - w nowym rozwiązaniu miały być wykorzystane przerobione zasoby z wcześniejszych projektów (o Korczaku i innych postaciach historycznych). Innymi słowy: projekt miał polecać na naprawie, recydingu wcześniejszych narzędzi i stworzeniu z nich rozwiązania, po które młodzież będzie chciała sięgać. To wiązało się z koniecznością stworzenia nowych rozwiązań technologicznych, wizualnych, a także z przerobieniem treści. Przy okazji Muzeum uznało też, że do tego „warszawskiego” projektu pasować będzie jeszcze dodatkowy moduł, dotyczący tematu, o którym myślano już wcześniej, moduł dedykowany grupie odbiorców dorosłych, związany z historią, zwłaszcza najnowszą, miasta.

Realizacja

2014. Na początek - opóźnienie

Informacja o tym, że projekt uzyska dofinansowanie zapadła na początku 2014 roku. Początkowo jego pierwsza część miała się zakończyć w grudniu 2014. W rzeczywistości platforma została uruchomiona dopiero 15 miesięcy później (w marcu 2016). I to opóźnienie było największą zmianą w całym projekcie.

Pierwszym krokiem ze strony dyrekcji muzeum po uzyskaniu dofinansowania był wybór pracowników oddelegowanych wyłącznie do tego zadania. Koordynatorem merytorycznym została Beata Chomątowska, a koordynatorem organizacyjnym Michał Horbulewicz.

Koordynatorzy w pierwszej kolejności zaprosili do muzeum ochotników - uczniów okolicznych szkół gimnazjalnych i licealnych. Celem kilkugodzinnych spotkań było uzyskanie od nich wiedzy na temat ich zwyczajów związanych z korzystaniem z internetu i ich oczekiwań co do oferty Polin w internecie. Beata Chomątowska wspomina te spotkania jako bardzo ważne:

Beata Chomątowska:

Bardzo ciekawe rzeczy wyszły, np. pytaliśmy się [uczniów], jak korzystają z internetu w celach szkolnych, a jak w pozaszkolnych, rozrywkowych - no i okazuje się, że siedzenie przed laptopem kojarzy im się z obowiązkiem, odrabianiem zadania. Pytaliśmy się też, z czym im się kojarzy tematyka żydowska, muzeum, oraz co by ich interesowało, jakby chcieli, żeby to było przedstawiane. I tutaj pojawił się pomysł komiksu. Chyba od nich wyszła pierwsza inspiracja, dokładnie nie pamiętam, czy my wcześniej braliśmy pod uwagę taką formę. Mieliśmy

z nimi też taką część warsztatową, gdzie oni pracowali i wymyślali swoje pomysły. Nie wszystko z tego dałoby się zaimplementować, ale oni nam przede wszystkim pokazali na tych warsztatach, jak myśleć, w jaki sposób. Oni na przykład myśleli w kryterium gry, zabawy, doświadczenia, co potwierdzało nasze przypuszczenia, które mieliśmy wcześniej.

W pierwszych miesiącach koordynator merytoryczna prowadziła też kwerendę: przeglądała rozwiązania multimedialne online innych muzeów żydowskich na świecie i innych muzeów w Polsce. To z kolei okazało się dość rozczarującym doświadczeniem:

Beata Chomętowska

Przystępując do tej kwerendy mieliśmy przeświadczenie, że internet jest wszędzie podstawą i że nowe technologie są nagminnie wykorzystywane, ale okazało się, że wcale tak nie jest. Myślę, że jedną z rzeczy, które sprawiają, że tak mało jest podobnych rozwiązań jest to, że dla instytucji kultury kontakt z internetem może być kontaktem z czymś, co jest jeszcze nieobeznane, może stwarzać wrażenie jeża, który pokłuje, porani, a zwłaszcza stwarza ogromne wyzwanie, żeby przełożyć swoją treść, którą normalnie pokazuje się na wystawie, w formie przystawalnej do wymogów tego medium. Bo prezentacja w internecie nie jest ze świata muzealnego. Myślę, że przyzwyczajenie do tego podejścia, żeby robić wystawę, rzutuje na działalność wirtualną, na to, jak wyglądają muzea w internecie

Michał Horbulewicz – obecnie digitalny muzealnik, a wcześniej edukator medialny związany z III sektorem i dziennikarz. Studiował nauki polityczne na Uniwersytecie Warszawskim, prowadził zajęcia akademickie w Krakowie i Warszawie, szefował działowi mediów w agencji PR. Przed dołączeniem do zespołu Muzeum Polin przez 5 lat w Fundacji Nowe Media łączył działania animatorskie z koordynacją projektów edukacji medialnej – w szczególności pierwszych trzech edycji Olimpiady Medialnej i portalu do tworzenia multimedialnych gazet.

Polin od początku było nastawione na wyjście poza takie tradycyjne „wystawowe” podejście, ale przy okazji tego projektu wiele działań było realizowanych w instytucji po raz pierwszy, czasami metodą prób i błędów, stąd zajęły one dużo więcej czasu, niż początkowo się spodziewano. Od początku pracownicy muzeum przewidywali też, jak działania cyfrowe będą mogły być użyte w fizycznej, „wystawowej”, stacjonarnej obecności, co zrealizowano z dużym powodzeniem. Na przełomie 2016 i 2017 roku szkice komiksów z części portalu „Pracownia Kreski” stanowiły elementy wystawy czasowej muzeum. Po wystartowaniu portalu zorganizowano też warsztaty scenariuszy komiksowych oraz spaceru muzealne. Myślenie o portalu po prostu połączono z działaniami „offline”. Wg Michała Horbulewicza:

Michał Horbulewicz

Rozwiązania wirtualne mają być takim ramieniem, które wyciąga się w stronę tych odbiorców, którzy prawdopodobnie inaczej w ogóle o muzeum by nie usłyszeli. A teraz może do nas przyjdą? W internecie stwarzamy szansę na wzbudzenie zainteresowania tematem. To nie jest konkurencja, tylko dopełnienie i zachęta.

Organizacja przetargu zajęła znacznie więcej czasu, niż przewidziano we wniosku. Na etapie pisania wniosku kwestia

ta została potraktowana bardzo ogólnikowo, więc wszystko trzeba było wyobrazić sobie i ustawić w czasie „od zera”, a w samej instytucji brakowało doświadczenia organizacyjnego, które przyspieszyłoby prace w tak specyficznym projekcie. Od prostej weryfikacji pierwotnych założeń: „ile te nasze pomysły mogą kosztować?”, po wybór właściwego trybu postępowania. Trzeba więc było zrobić wstępne rozeznanie rynku, żeby ocenić, czy konieczne będzie rozpisywanie przetargu, czy możliwe byłoby ogłoszenie konkursu (forma, która byłaby preferowana przez muzeum, ponieważ pozostawia więcej swobody, przestrzeni na nowatorskie pomysły). Trzeba było podjąć decyzje takie jak tę, czy wszystko powinna robić jedna firma, czy lepiej osobno zlecić część prac studiu graficznemu, a osobno wykonawcy informatycznemu itp. Muzeum kontaktowało się też m.in. z różnymi studiami w celu uzyskania szacunkowych wycen (by poznać rząd rynkowych kwot za konkretne usługi, tak, aby weryfikowane założenia budżetowe nie były oderwane od rzeczywistości). Zespół zdecydował też, że ponieważ muzeum zależy na jakości usługi, jednym z głównych kryteriów przy ocenie projektów w przetargu będą właśnie komponenty jakościowe. Często instytucje publiczne decydują się na dominację kryterium ceny. Jest to prostsze i bezpieczniejsze dla instytucji - prostsze przy przygotowywaniu SIWZ i bezpieczniejsze, bo mniej ryzykowne zważywszy na wymóg zachowania obiektywności kryteriów oceny. W wypadku kontroli nikt nie może mieć wątpliwości co do tego, czy nie „zmarnowano” publicznych pieniędzy na stosunkowo drogi projekt.

Michał Horbulewicz

U nas – mam wrażenie – ten nasz projekt był dobrym rozwojowym doświadczeniem i nauką dla całej instytucji. Wiele rzeczy robiliśmy w Polin po raz pierwszy. Jednak wierzę, że wystarczy raz zrobić jakąś dobrą rzecz, żeby wpłynąć na wprowadzenie nowego, skuteczniejszego podejścia w instytucji. Skuteczna siła doświadczenia. I w kolejnych projektach internetowych powinno być nam łatwiej

Warto przy okazji zwrócić uwagę, że zpotencjalni wykonawcy dość często podkreślali, im mniej szczegółów znajdzie się w Specyfikacji Istotnych Warunków Zamówienia (SIWZ), tym lepiej dla procesu realizacji, ponieważ jeśli każdy element jest bardzo szczegółowo, „sztywno” opisany w SIWZ to w wypadku nawet najdrobniejszej zmiany konieczne jest każdorazowe spisywanie protokołów i uzupełnień do umowy, a w momencie rozpisywania przetargu nie sposób jest przewidzieć i dobrze wszystko zaplanować. Z drugiej strony precyzyjna specyfikacja zamówienia stanowi swoistą polisę ubezpieczeniową dla obu stron – wiedzą bowiem czego wzajemnie od siebie oczekują, co zapobiega nieporozumieniom, a w skrajnych przypadkach sporom sądowym. W kwestii przygotowania SIWZ Muzeum posiłkowało się wsparciem jednej z profesjonalnych firm doradczych, które oferują usystematyzowane analizy przedwdrożeńiowe. Przy okazji okazało się jednak, że modele właściwe dla projektów biznesowych nie są wprost adoptowalne do potrzeb sektora kultury i edukacji. To co miało być całościowym wsparciem dało odpowiedź tylko na część pytań i przyczyniło się do powstania nowych.

W II połowie 2014 roku Muzeum zwróciło się do MKiDN z prośbą o rozważenie możliwości przedłużenia horyzontu czasowego realizacji projektu. Były to trudne i długotrwałe rozmowy; ostatecznie decyzja o przedłużeniu okresu realizacji zapadła dopiero z końcem roku. Michał Horbulewicz wspomina, że projekt mógł skończyć się niepowodzeniem, a uratowała go komunikacja:

Michał Horbulewicz

To był dialog, obie strony starały się siebie zrozumieć. W rozmowach z MKiDN konieczne było oczywiście respektowanie formalnego trybu kontaktów, ale obok sprawozdawczego języka raportów konieczne było zintensyfikowanie doraźnych kontaktów służbowych. Tylko tą drogą mogliśmy naszemu partnerowi opisać i wytłumaczyć różne zawiłości projektu, czy potrzeby naszego procesu decyzyjnego, w którym obok dochowania procedur i realizacji wskaźników nie mniej ważny był aspekt jakościowy projektu. MKiDN wykazało się dużym zrozumieniem dla starań pogodzenia tego, co wynika z litery prawa z wymiarem jakościowym tego projektu, który to ostatecznie warunkuje sukces przedsięwzięcia w relacji z jego docelowym odbiorcą.

Tabela 1. Harmonogram prac:

OKRES	DZIAŁANIE
IV - V 2014	rekrutacja koordynatorów po stronie muzeum
V 2014	badania potencjalnych użytkowników
V - VI 2014	prace merytoryczne: przegląd oferty online innych muzeów prace organizacyjne: wybór trybu postępowania (przetarg czy konkurs?),
VII - VIII 2014	prace organizacyjne: pierwsze kroki do opracowania dokumentacji; rozpoczęcie negocjacji w sprawie przedłużenia okresu realizacji
do końca 2014	prace organizacyjne: dopracowywanie SIWZ, OPZ, innych dokumentów przetargowych prace merytoryczne: kwerenda i początek pozyskiwania materiałów multimedialnych (kontynuowane do wiosny 2015)
I/II 2015	ogłoszenie przetargu - otrzymano 12 zgłoszeń
IV 2015	ostateczny wybór wykonawcy
V 2015	podpisanie umowy ze studiem Huncwot
V 2015 - I 2016	produkcja portalu (architektura informacji-design-development) zlecenie i produkcja komiksów
I - II 2016	testy prowadzone przez Huncwot
III 2016	uruchomienie portalu; promocja online
IV 2016	ewaluacja. Testy na grupach docelowych. Wprowadzanie drobnych poprawek
od IV 2016	wprowadzenie Żydowskiej Warszawy do działań edukacyjnych Muzeum

2015. Produkcja. Dużo wyciąć, jeszcze więcej dodać.

Aby nie tracić czasu, jeszcze przed rozpisaniem przetargu na wykonanie portalu Beata Chomałowska rozpoczęła kwerendę archiwalnych zasobów multimedialnych. W momencie wyboru wykonawcy technicznego, treści były właściwie gotowe. Wy-

godniej i prościej byłoby co prawda najpierw poznać założenie graficzne wykonawców strony, żeby pod kątem tych ram dobierać odpowiednie materiały multimedialne, ale w tym wypadku nie było to możliwe z uwagi na ograniczony czas. Później, w toku wspólnej pracy z Huncwotem, zasoby multimedialne były dopasowywane do ich założeń.

Beacie Chomątowskiej ciężko jest ocenić, ile dokładnie treści tekstowych usunęła z wyjściowej bazy w toku prac redakcyjnych:

Beata Chomątowska

Prawdopodobnie teksty zostały odchudzone o około 50%. Ale, na ich miejsce wskoczyło co najmniej drugie tyle materiałów multimedialnych.

O ile samo poszukiwanie ciekawych multimediiów - zdjęć, filmów, nagrań audycji radiowych - nie było trudne, o tyle już proces pozyskiwania licencji prawnych na ich wykorzystanie okazał się jednym z najbardziej frustrujących i kłopotliwych zadań w całym projekcie. Polin nie posiada praktycznie żadnych materiałów własnych, wszystkie treści multimedialne musiały być więc zakupione. Pozyskanie licencji było tą kategorią budżetu, która musiała zostać znacznie skorygowana (zwiększona) w trakcie prac. Zajęła też znacznie więcej czasu, niż początkowo planowano. Zwłaszcza pozyskiwanie licencji na materiały filmowe okazało się karkołomne i to pomimo, iż zespół „Żydowskiej Warszawy” mógł na co dzień liczyć na wsparcie muzealnych prawników specjalizujących się w prawie autorskim.

Pozyskiwanie licencji prawnoautorskich - na co uważać:

Po wyszukaniu materiałów konieczne było oczywiście skontaktowanie się z organizacjami przedstawiającymi się jako dysponenti praw do nich, ale nie tylko. Aby uzyskać pewność, że wykorzystanie materiałów będzie zgodne z prawem, Polin sprawdzało także w instytucjach takich jak ZAIKS, czy aby na pewno organizacje przedstawiające się jako dysponenti, faktycznie mają takie prawo.

Następnie, często okazywało się, że organizacje udzielające licencji nie mają jasnego cennika za udostępnienie, ale każdy pojedynczy materiał podlega negocjacji. Niestety z niektórych z wytypowanych wcześniej materiałów trzeba było na tym etapie zrezygnować z uwagi na ich zbyt wysoką cenę. Polin z pewnością przy pisaniu kolejnych wniosków będzie zakładać większy zapas czasu na te wszystkie działania.

Licencje wykupiono na 3 lata - do końca tego okresu Muzeum ma nadzieję na zleżenie innego źródła finansowania ich przedłużenia. Jeśli takie fundusze się nie znajdą, niestety, materiały zostaną usunięte, a portal bardzo dużo straci na jakości.

Przetarg ogłoszono na przełomie stycznia i lutego 2015. Już przy okazji prowadzenia rozeznania rynku w poprzednich miesiącach Muzeum dowiedziało się, że wiele renomowanych studiów graficznych nie bierze z zasady udziału w przetargach instytucji publicznych, bo nie wierzą one, że przetargi są transparentne lub po prostu nie chcą poświęcać długich godzin na przygotowywanie czasochłonnych projektów, gdy szansa na wygraną jest bardzo mała. Informacje o przetargach zazwyczaj roznoszą się w środowisku pocztą pantoflową. W wypadku Żydowskiej Warszawy, w końcu oferty złożyło 8 firm, przy czym tylko 3 miały autentyczne doświadczenie w projektach kulturalnych, pozostałe konkurowały tylko ceną. Studio Huncwot zdecydowało się startować w przetargu, ponieważ było zainteresowane jego tematyką i akceptowało warunki oceny ofert, w którym waga kryterium ceny stanowiła mniej niż 50% oceny (dokładnie 45%). Przygotowanie projektu zajęło w Huncwocie około 2 tygodnie - pracowała nad nim Agata Pieczyńska odpowiedzialna za zarządzanie projektem, 2 osoby

z działu designu i 1 odpowiedzialna za stronę informatyczną. Agata Pieczyńska nie dziwi się jednak, że wiele agencji mogło nie mieć motywacji do startowania w przetargu:

Agata Pieczyńska:

Przyznam, że rzadko bierzemy udział w przetargach otwartych. W wymaganiach przetargowych firmy czy instytucje zwykle proszą o przygotowanie koncepcji i sporej ilości projektów graficznych, które wiążą się z ogromem pracy po stronie startujących. Mimo to, często głównym kryterium oceny jest cena. Myślę, że dobrym pomysłem jest wybór partnera na podstawie portfolio. W przypadku konieczności przeprowadzenia przetargu - właśnie na podstawie portfolio można zaprosić ograniczoną liczbę (maksymalnie 3) firm, podkreślając w ten sposób, że szanuje się ich pracę i czas. Dobrym podejściem, który to dodatkowo potwierdza jest założenie nawet minimalnej płatności dla zaproszonych firm, które przetargu nie wygrały. Nawet, jeśli ta płatność nie odzwierciedlałaby wartości pracy włożonej w projekt - jest dobrym krokiem w kierunku partnerskich relacji między instytucjami a specjalistami w dłuższym okresie, które są warunkiem powstawania dobrych projektów.

Ostateczny wynik przetargu ogłoszono w połowie kwietnia 2015. Nastąpiło to po dwumiesięcznym i bardzo ostrożnym procesie oceny, na który nałożyły się także dyskusje formalno-prawne. W sprawie musiała wypowiedzieć się Krajowa Izba Odwoławcza, co ostatecznie dało stronom pewność co do prawidłowości postępowania i solidności decyzji o jego rozstrzygnięciu:

Michał Horbulewicz:

Decyzja o tym, kogo wybrać, była trudna, bo związana ściśle z rygorem formalności. Wykonawca, który wygrał, uzyskał przewagę niewielką liczbą punktów – szczęśliwie dla projektu, dzięki wysokiej jakości swojej oferty, pomimo wyższej ceny. Ta zależność: jakość a cena nie była dla nas zaskoczeniem. Badaliśmy rynek, przyjrzeliliśmy się dokładnie dziesiątkom realizacji i wiedzieliśmy: dobry projekt to jest kosztowny projekt i tego się nie da zaczarować. Każdej instytucji życzę szczęśliwych odstępstw od tej reguły, ale nie trzeba szukać żadnych złożonych dowodów na to, czy coś ma szansę powodzenia, czy nie. Jeżeli chcemy iść „po taniości”, na tzw. skróty, z zasady uda nam się dojść do celu tak samo pospolitego jak droga, którą wybraliśmy. Jeśli myślimy twórczo i jeśli wymagamy od agencji, żeby myślała jakościowo, to po prostu liczymy się z kosztami. Nie traktujemy takiego podejścia jak fanaberii, bo tu chodzi o po prostu o uruchomienie zupełnie innych mocy przerobowych, specyficznej i nie tak znowu obecnej na rynku wrażliwości, zniuansowanego podejścia – nie tak prostego jak w projekcie biznesowym, gdzie po prostu wystarczy coś uciąć, byle tylko budżet się spinał.

Od podpisania umowy między Huncwotem a Polin praca nad realizacją portalu trwała około 9 miesięcy i obie strony deklarują, że to był odpowiedni czas na „stosunkowo” spokojną, ciągłą pracę. Harmonogram prac założony w umowie nie był bardzo sztywny - jednym z pierwszych wspólnych zadań było doprecyzowanie go i przygotowanie bardziej szczegółowego dokumentu, który zakładał wszystkie etapy prac. Szczególną wagę do precyzyjnego ustalenia harmonogramu przywiązu-

je Huncwot, który zawsze przy tej okazji od razu informuje klienta, ile czasu będzie miał na przesyłanie uwag zwrotnych (feedbacku) na poszczególnych etapach. Start (launch) serwisu miał mieć miejsce maksimum do roku od rozpoczęcia prac. W ogłoszeniu przetargowym określono, że praca agencji kreatywnej będzie weryfikowana w co najmniej trzech momentach, przy okazji osiągania kamieni milowych: 1. projektu funkcjonalnego (po dwóch miesiącach od rozpoczęcia prac), 2. makiety i 3. layoutu. Przy tych okazjach organizowano duże spotkania zespołowe.

W rzeczywistości kontakt między stronami był o wiele częstszy. Głównie mailowy i telefoniczny, ale też wielokrotnie spotykali się konkretni członkowie zespołu. Strona muzeum przekazywała nie tylko gotowe materiały, ale też podrzucała pomysły. Zarówno pracownicy Polin jak i Huncwota wspominają współpracę jako przebiegającą bez napięć i konfliktów i podkreślają, że niezwykle ważne dla powodzenia przedsięwzięcia było wyczuwalne duże zaufanie, zaangażowanie i otwartość na pomysły. Agata Pieczyńska podkreśla, że „czynniki ludzkie”, jest zawsze ważny:

Agata Pieczyńska

Nie ma większej różnicy, czy nasz partner to firma prywatna, czy instytucja kultury. Sposób zarządzania, prowadzenia projektów jest różny i wynika zarówno z kultury firmy czy instytucji jak i z charakteru konkretnych osób, z którymi się współpracuje. Z Polinem proces projektowy był bardzo sprawny gdyż były wybrane 2 doświadczone osoby, które były za niego odpowiedzialne po stronie Klienta. W niektórych instytucjach w działaniu jest zaangażowanych nawet 10-15 osób, co sprawia,

że proces jest wolniejszy i powstaje wiele, czasem niekorzystnych dla projektu kompromisów.

Po stronie Polin w projekt zaangażowanych było 50 osób. W strukturze projektu obok kierowniczki projektu i wspomnianej dwójki koordynatorów, poszczególne etapy prac odbierało także dwoje wicedyrektorów. W trybie zapytania ofertowego, po gruntownym rozpoznaniu rynku i konsultacjach ze specjalistą w dziedzinie produkcji komiksów w Polsce, Szymonem Holcmanem wybrano rysownika i scenarzystkę komiksów (Jacka Michalskiego i Monikę Powalisz). Monika Powalisz przeanalizowała edukacyjną płytę CD i na jej podstawie miała opracować historie z życia postaci, które dałoby się uchwycić w strukturze komiksu. Następnie Beata Chomątowska wybierała treści do „pogłębionej” warstwy komiksów, które potem dopracowywał redaktor. Cały portal został też przetłumaczony na j.angielski.

Dobre praktyki zarządzania projektem angażującym nowe technologie dla instytucji kultury:

1. Myśleć w pierwszej kolejności o jakości
 2. Nie bać się skracać treści tekstowych (można prezentować różne treści na różnych poziomach)
 3. Nie myśleć o obecności online w kategoriach przygotowywania wystawy
 4. Od początku mieć w pamięci, że działania online mogą uzupełniać działania stacjonarne
 5. Korzystać z różnorodnych multimediiów
 6. Założyć duży zapas czasu, ostrożności i pieniędzy na pozyskanie licencji. Zapewnić sobie doradztwo prawne
 7. Nie koncentrować się na produkcji aplikacji mobilnej - lepiej postawić na jedną, responsywną stronę
 8. Podejść do partnera - wykonawcy usługi IT - z zaufaniem i otwartością, zachęcać go do wymyślania kreatywnych rozwiązań
-

Przetarg:

Nie zdominować oceny ofert kryterium ceny.

Oferować przynajmniej minimalne wynagrodzenie oferentom projektów graficznych w przetargu

Zapraszać ograniczoną liczbę studio kreatywnych do przetargu

Zapoznać się z portfolio zapraszanych firm - zwłaszcza pod kątem ich doświadczenia w pracy związanej z kulturą

Po stronie Huncwota nad Żydowską Warszawą pracowało łącznie 7 osób - nie wszyscy przez cały czas, niektórzy w fazie tworzenia architektury informacji, inni przy designie, a inni przy pracach wdrożeniowych. Development wszystkich trzech części postępował przez większość czasu równolegle.

Stosunkowo niewiele założeń uległo zmianie w trakcie prac. Przedmiot zamówienia i zakres prac były precyzyjnie określone już na etapie przetargu. W efekcie Agata Pieczyńska ocenia, że np. strona główna pozostała wręcz w 95% taka sama, jak przedstawili ją w ofercie. Oczywiście wprowadzono pewne zmiany w stosunku do pierwotnego planu, ale nie miały one dużego znaczenia - np. zredukowano liczbę prezentowanych postaci historycznych z 12 do 9 z uwagi na koszty produkcji komiksów. Michał Horbulewicz potwierdza, że rola studia graficznego od razu była ambitna, ale dokładnie opisana:

Michał Horbulewicz:

Wykonawca był związany naszą wizją struktury. Wiedzieli, o czym chcemy opowiedzieć i jakich form użyć. Mieli świadomość, że pozyskaliśmy spore zasoby multimedialnych w efekcie kwerend foto i audio-wideo. Od wykonawcy oczekiwaliśmy znalezienia formy dla narracji wspartej na intuicyjnej, przyjemnej nawigacji. Gdy przychodzi mi krótko zobrazować charakterystykę tego projektu, sięgam często po porównanie do książki – Żydowska Warszawa to jest taka opasła książka i w niej każdy

z modułów jest osobnym rozdziałem, odmiennym w formie i dla innego odbiorcy. Wyzwaniem dla Huncwota było znalezienie klucza do nawigacji, dzięki której użytkownik podróżując przez całość platformy w tym wszystkim zwyczajnie się nie zgubi, odnajdzie się w stylu tej książki i się w nią wciągnie. Tu raz jeszcze dotykamy prawdy, że pewnych rzeczy nie da się zapisać w postaci paragrafów, bo takie rozwiązania zależne są od talentu, wycucia materii i wspólnego odwoływania się stron do mianownika jakości.

Przyszłość

Na zakończenie prac Huncwot przeprowadził testy QA, żeby ostatecznie sprawdzić, czy wszystko działa poprawnie na wszystkich przeglądarkach, systemach itd. Natomiast już po uruchomieniu serwisu Polin przeprowadził własną, całościową ewaluację projektu, w tym powtórnie zorganizował spotkania testowe z grupami docelowymi, które - ku zadowoleniu realizatorów - nie ujawniły żadnych fundamentalnych błędów portalu. Informacje zwrotne pod względem użyteczności, przyjazności były bardzo pozytywne. Niektóre ze zgłaszanych życzeń testujących co do tego, jaki portal jeszcze mógłby być, były nierealne, ale inne otworzyły twórcom oczy na to, w jakim kierunku można go rozwijać w przyszłości.

W pierwszym miesiącu funkcjonowania portalu, w ramach kończącego się grantu, muzeum zrealizowało kampanię, przede wszystkim w mediach społecznościowych, na którą składały się m.in. memy, zajawki, filmowe etiudy dotyczące współczesnej Warszawy. Promocja prowadzona była przez specjalistów z działu promocji muzeum. W pierwszym okresie po uruchomieniu zorganizowano też warsztaty tworzenia scenariuszy

komiksów przez Monikę Powalisz i spacerów miejskie. Ilość sesji po 30 dniach przekroczyła 70 000, co można uznać za sukces frekwencyjny, ale i za efekt tego, że była to „nowość” - zazwyczaj nowe projekty w internecie nigdy nie powtarzają zaciekawienia, jakie wzbudziły przy ich uruchomieniu. Portal otrzymał też prestiżową nagrodę dla najlepszych stron internetowych Lovie w kategorii Szkoła i Edukacja. Niestety obecnie, jak oceniają sami pracownicy Muzeum, portal nie wykorzystuje w pełni swojego potencjału, choć jest on obecny w innych działaniach instytucji. Jak wspomniano powyżej, komiksy są prezentowane na wystawie stałej, a pracownicy Działu Edukacji uwzględniają „Żydowską Warszawę” w swoich programach skierowanych do nauczycieli (m.in. Ambasadorzy Polin). Jednak, z uwagi na zróżnicowanie i ilość prowadzonych różnych działań przez muzeum, projekt nieco „przygasł” po zakończeniu grantu. Michał Horbulewicz tłumaczy, że jest to związane ze zjawiskiem towarzyszącym często projektom finansowanym z grantów celowych, gdzie gros sił pochłania realizacja grantu ale czasem nie starcza ich już na pełne skonsumowanie wypracowanego produktu. Ma jednak nadzieję na rozwój portalu w przyszłości:

Michał Horbulewicz:

Kolejna nauka z procesu myślenia o tym projekcie, to jest to wyjście w przyszłość, wyobrażenie sobie i przyswojenie konieczności podtrzymywania zainteresowania portalem przez systematyczną promocję i obudowywanie go działaniami edukacyjnymi w tzw. realu. Myślę, że to są dwa obszary, w których moglibyśmy zrobić więcej i myślimy o tym, żeby się poprawić.

Uniwersalne:

Komunikować i starać się rozwiązywać problemy na bieżąco, od razu jak się pojawiają

Wyciągać wnioski z niepowodzeń; przekazywać wiedzę o nich innym pracownikom organizacji

W wypadku projektów finansowanych z grantów celowych - wybiegać myślą w przyszłość, poza okres finansowania

W wypadku projektów edukacyjnych:

Poznać swojego odbiorcę, poznać jego sposób myślenia

Przełamać wizerunek „oficjalnej”, „szkolnej” instytucji w wypadku adresowania przekazu do młodzieży

Nie brać pod uwagę wszystkich pomysłów i uwag od potencjalnych odbiorców, ale skupić się na tych, które są wykonalne

Historia nauczycielką życia - czego najbardziej nauczyli się wykonawcy projektu?

Bodaj największym wyzwaniem, jakiemu musiał sprostać portal, byli ... odbiorcy. W wypadku młodzieży zlecniodawca - muzeum - stanowi barierę sam w sobie, bo muzeum kojarzone jest z obowiązkiem, ze szkołą. Tym bardziej muzeum o tematyce żydowskiej, kojarzonej przez młodzież (jak okazało się na pierwszych badaniach) głównie z martyrologią i tragedią. W związku z tym portal musiał wizualnie być stosunkowo „nieoficjalny” i „przyjazny” przy jednoczesnym zachowywaniu powagi instytucji. Wybór kodu wizualnego, który byłby poważny, ale nie przygnębiający, stanowił największe wyzwanie artystyczne dla studia Huncwot. Michał Horbulewicz, choć wciąż jest osobą młodą i bardzo dobrze obeznaną z trendami kulturowymi, przypomina sobie:

Michał Horbulewicz:

Dla mnie osobiście największym wyzwaniem był lęk przed operowaniem w przestrzeni, która jest tak bardzo dynamiczna. Coś, co dziś jest „cool” (teraz już się nawet tak nie mówi!), zaraz nie będzie. Bardzo łatwo o poczucie obciachu u grupy

młodych i młodszych odbiorców. A my musieliśmy zrobić coś, co będzie atrakcyjne przez kilka lat.

Drugim wyzwaniem - zarówno dla studia jak i muzeum - był ogrom zamieszczonych treści. Dla studia oznaczało to konieczność znalezienia wspólnej „osi”, która będzie nawigowała użytkownika po wszystkich obszarach oraz zapewnienie takiego designu, by wszystkie elementy były możliwie intuicyjne i łatwo odnajdywalne. Na poziomie treści, problemem, z jakim mierzyła się Beata Chomętowska, była z jednej strony obawa przed niezamierzonym spłycciem przekazywanych informacji - niezwykle skomplikowanych, dramatycznych, w których konieczne jednak było postawienie akcentu na te, które będą intrygujące. Z drugiej strony, zastane zasoby trzeba było koniecznie skrócić:

Beata Chomętowska

Po przeprowadzeniu researchu co do tego, jak wyglądają działania innych muzeów zauważyliśmy, że punktem muzeum jest zawsze: powiedzieć jak najwięcej. A to wiąże się z ryzykiem zanudzenia. Z moich doświadczeń dziennikarskich wynika, że nie ma treści, których by się nie dało skrócić z pożytkiem dla tych treści.

Problemem organizacyjnym, który przewijał się przez wszystkie fazy projektu było niedoszacowanie czasu potrzebnego na jego realizację w złożonym o dofinansowanie wniosku. Dotyczyło to zwłaszcza czasu - oraz pieniędzy - potrzebnych na pozyskanie licencji na multimedia, oraz zaburzyło

komfortową sekwencję realizacji projektu pomiędzy doбором materiałów a przedstawieniem koncepcji graficznej przez studio projektowe. Michał Horbulewicz komentuje problemy z brakiem czasu tak:

Michał Horbulewicz

Częstym błędem różnych organizacji jest takie myślenie: „E tam, internet, co to takiego, to szybko pójdzie, to jakiś tam informatyk zdolny zrobi”. A to właśnie jest odwrotnie: „to jest internet, to musi nas pochłonać, musimy to sobie wyobrazić”. Podczas pisania jakichkolwiek wniosków powinno się tworzyć harmonogram „od tyłu”, tzn. od ostatnich etapów. W ten sposób łatwo zobaczyć jak ważne rzeczy dzieją się na finale, jak bardzo są zależne od tego wszystkiego, co musi zadziać się wcześniej, jak odległy może być cel i o ile więcej czasu będzie nam potrzeba, aby do niego dotrzeć.

Podsumowanie - sukcesy i ograniczenia projektu

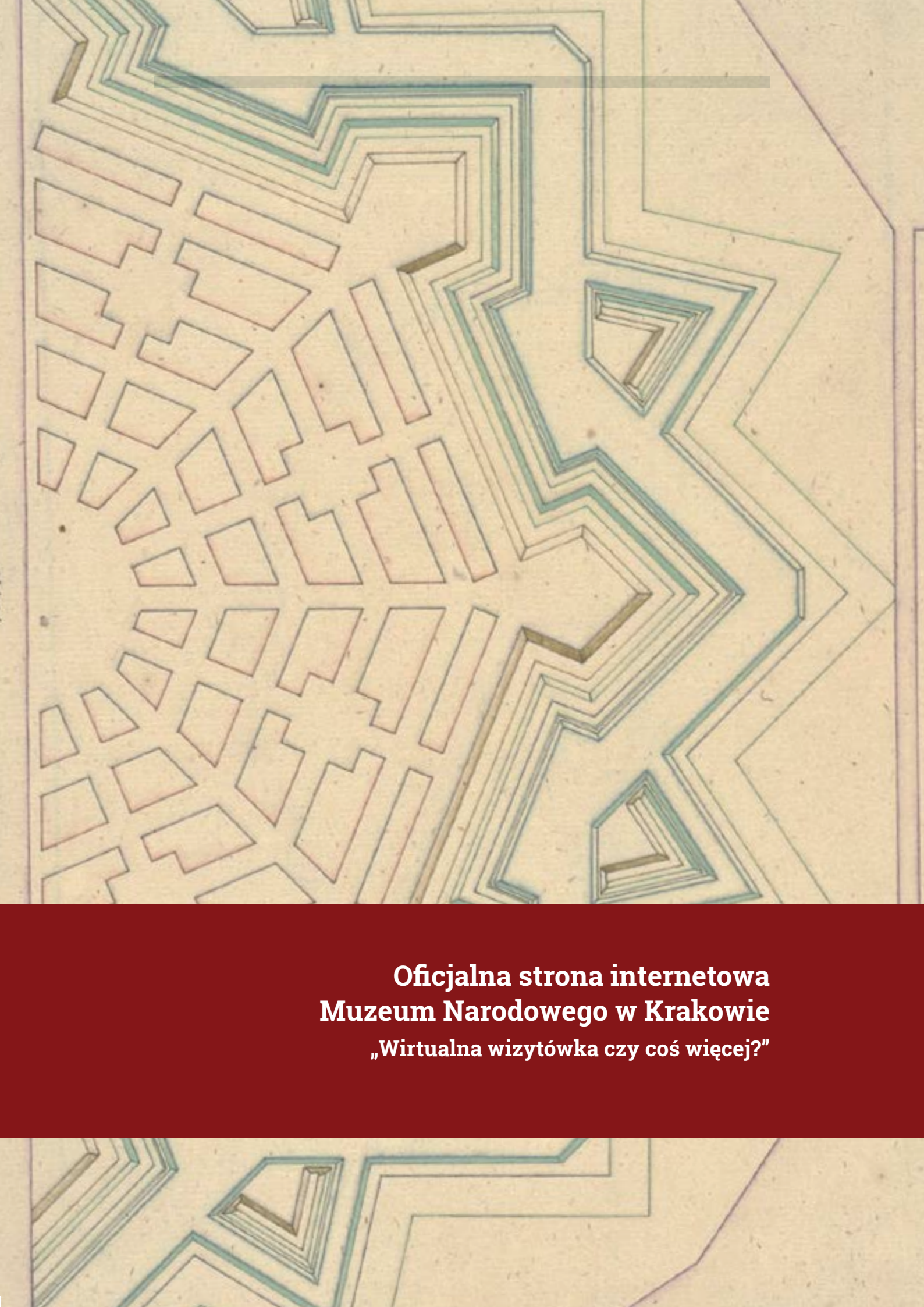
Z pewnością dobrą praktyką przy realizacji „Żydowskiej Warszawy” - praktyką możliwą do zastosowania w każdej współpracy podejmowanej przez publiczne instytucje kultury - było otwarte nastawienie oraz okazywanie sobie przez partnerów wzajemnego zaufania, życzliwości, a także szybkie komunikowanie napotykanых kłopotów. Niezależnie, czy chodziło o współpracę z prywatną firmą, czy z grantodawcą - utrzymywanie częstego kontaktu, w dowolnej formie - może załagodzić powstające nieporozumienia i uratować projekt przed kłopotami organizacyjnymi. W wypadku „Żydowskiej Warszawy” pomogło wydłużyć czas realizacji projektu o całe 15 miesięcy

i stworzyć uniwersalną, „długowieczną” responsywną stronę, zamiast nieprzydatnej, ciężkiej aplikacji. Z procesu tworzenia portalu warto też zapamiętać zorientowanie pracowników Polin od początku na zapewnienie jak najwyższej jakości - nawet, jeśli kosztuje to więcej pieniędzy i w związku z tym wymaga długich, dodatkowych godzin pracy poświęcanych na upewnianie się, że wszystko zrobiono poprawnie i zgodnie ze wszystkimi wymaganiami prawnymi. Uniwersalnie dobrym rozwiązaniem będzie też zawsze rozpoczęcie prowadzenia projektu od zastanowienia się, do kogo jest on kierowany, co w tej sprawie robią już inne organizacje (przeprowadzenie rozpoznania dobrych praktyk) i od poznania sposobu myślenia swojej grupy docelowej. W „Żydowskiej Warszawie” początkowe spotkania z warszawskimi nastolatkami zaowocowały m.in. jej komiksową, „młodzieżową”, łatwo przyswajalną formą, która z kolei umożliwiła muzeum organizację szeregu działań stacjonarnych.

Portal na pewno był potrzebny, bo w polskim internecie wciąż niewiele jest dobrze przygotowanych, wiarygodnych i opracowanych z wrażliwością źródeł wiedzy na temat historii polskich Żydów, więc świetnie, że go zrealizowano i to w taki piękny i łatwo dostępny dla nastolatków sposób. Bez trudu znajdzie także odbiorców wśród osób dorosłych, ponieważ autorzy nie poszli w tym projekcie na kompromis nadmiernego upraszczania treści, byleby tylko uzyskać chwilę uwagi gimnazjalistów. Prezentuje unikalne zasoby, często zwyczajnie przydatne warszawiakom i wszystkim osobom zainteresowanym sprawami publicznymi i historią. Można się jednak zastanawiać, na ile portal okazał się „sukcesem” wśród współczesnej młodzieży: na ile Polin udało się przebić

z tym portalem do głównego nurtu wiedzy historycznej, którą w 2016 roku polscy gimnazjaliści i licealiści czerpali z internetu. Czy „Żydowskiej Warszawie” udało się wpłynąć na dominujące sposoby postrzegania historii Polski przez uczniów historią zainteresowanych? Młodzież jest naprawdę trudnym odbiorcą działań muzealnych i do powodzenia jakichkolwiek działań edukacyjnych w ich wypadku potrzebne jest intensywne promowanie, gdyż konkurencja innych źródeł dążących do osiągnięcia ich uwagi jest niezwykle silna. Wydaje się, że w wypadku „Żydowskiej Warszawy” promocja powinna być bardziej długotrwała, być może bazująca na nawiązaniu strategicznych partnerstw z organizacjami bardziej doświadczonymi w komunikacji z młodzieżą. Na szczęście - dzięki względnej długotrwałości rozwiązania - muzeum będzie miało jeszcze na to czas. Dla Polin stworzenie portalu było ogromną nauką organizacyjną, choć i bez tego projektu muzeum byłoby jedną z najbardziej prężnych instytucji kultury w kraju, angażującą w swoje działania z pogranicza krajoznawstwa, sztuki, historii i wiedzy o kulturze mnóstwo osób, w tym wiele nastolatków.

Należy też pamiętać, że pod wieloma względami sytuacja Polin była wyjątkowa i tylko dlatego portal „Żydowska Warszawa” był tak długotrwały i problematyczny w realizacji. Przede wszystkim, Polin jest muzeum bez własnej kolekcji, także bez własnych zbiorów archiwalnych. Dzięki temu możliwe - a wręcz konieczne - było sięganie po tak dużą liczbę zewnętrznych materiałów audiowizualnych. W wypadku instytucji posiadających własne zasoby, będą one musiały tworzyć swoją obecność online w dużej mierze w oparciu o nie i w związku z tym nie będą takiej potrzeby uzyskiwania licencji na wykorzystanie materiałów będących z posiadaniu innych podmiotów.



**Oficjalna strona internetowa
Muzeum Narodowego w Krakowie**
„Wirtualna wizytówka czy coś więcej?”

Oficjalna strona internetowa Muzeum Narodowego w Krakowie



Wirtualna wizytówka czy coś więcej?

Lekcje z procesu projektowania i wdrożenia nowej strony
Muzeum Narodowego w Krakowie

Zbudowanie strony internetowej może niektórym osobom wydawać się czymś banalnie prostym. Wystarczy trochę tekstu, kilka zdjęć i kolorowej grafiki. Następnie należy to, w zasadzie w dowolny sposób, rozłożyć w polu widocznym na ekranie komputera i gotowe! Nic bardziej mylnego. Stworzenie funkcjonalnej strony internetowej, przejrzystej i atrakcyjnej dla użytkowników, z intuicyjną nawigacją wymaga włożenia niemałego wysiłku. Mówimy tutaj o wersji podstawowej – najprostsza strona informująca o jakimś wydarzeniu. A przecież trzeba pamiętać również o tym, że strona powinna się wyświetlać prawidłowo na różnego rodzaju urządzeniach: laptopach, smartfonach, tabletach. Dodajmy jeszcze do tego możliwość samodzielnego dodawania autorom (nie programistom) treści oraz mediów na stronę, i projekt robi się coraz bardziej skomplikowany. Co w sytuacji gdy nasza strona ma reprezentować 11 różnych oddziałów i informować na bieżąco o tym, co się w nich ciekawego dzieje? Z przygotowania prostej strony robi się wtedy duży projekt angażujący wiele osób zarówno po stronie instytucji, jak i po stronie firmy, która podejmuje się takiego zadania. W przedstawionym tutaj materiale można odnaleźć wskazówki, jak przygotować grunt do udanej współpracy i jakie pułapki oraz wyzwania stoją przed instytucją, która chce mieć nowoczesną platformę internetową.

Dziedzictwo... i nowe technologie

Już w 1879 roku do życia powołana została pierwsza polska narodowa instytucja muzealna, po dziś dzień będąca jedną z największych i najważniejszych europejskich instytucji kultury – Muzeum Narodowe w Krakowie. W bogatych (największych w skali kraju) zbiorach Muzeum znajdują się obrazy, grafiki, rękopisy, starodruki, numizmaty, rzemiosło artystyczne czy militaria – słowem: artefakty dotyczące narodowej historii i kultury. Początkowo, siedziba instytucji mieściła się w galerii znajdującej się na piętrze Sukiennic. Z czasem jednak w posiadaniu Muzeum znalazło się 11 oddziałów, na czele ze specjalnie w tym celu wybudowanym Gmachem Głównym oraz włączonym w jego struktury w 1951 roku Muzeum Książąt Czartoryskich z Biblioteką i Archiwum.

Co ważne, w ramach funkcjonowania omawianej instytucji kultury prócz prac wystawienniczych i konserwatorskich, prowadzone są także liczne prace naukowo-badawcze, edukacyjne oraz digitalizacyjne. Te ostatnie przyczyniają się do upowszechniania zgromadzonego w Muzeum (i jego magazynach!) dorobku kulturowego. Cyfrowa obecność instytucji ma przyciągać do placówki nowych odbiorców i zachęcać ich do częstszego uczestnictwa w życiu kulturalnym. Wykorzystanie nowych mediów nie jest już dla opisywanego Muzeum działaniem niestandardowym, to raczej stały element realizowania misji instytucji.

Joanna Zawierucha-Gomułka:

Nie ignorujemy nowych technologii i są one dla nas bardzo ważne. Do pracy nad nowym portalem internetowym Muzeum

Narodowego w Krakowie mnk.pl został powołany specjalny zespół redakcyjny, który aktualnie wchodzi w skład sekcji „Nowe Media”. Zadaniem sekcji jest opracowanie strategii cyfrowej dla Muzeum. W oparciu o nowe technologie zrealizowaliśmy już wiele projektów - przykładowo w 2016 roku otwarty został nowy oddział MNK - Pawilon Józefa Czapskiego, a w ramach prac projektowych została zdigitalizowana duża część „Dzienników” tego pisarza, krytyka i malarza, które mamy w kolekcji. Aby je udostępnić publiczności stworzyliśmy specjalną stronę internetową <http://czapski.mnk.pl/>, na której pokazujemy w formie cyfrowej dużą część jego rękopisów. Kolejnym przykładem jest projekt konserwatorski pt. „Krajowe Centrum Badań nad Dziedzictwem” <http://krajowecentrum.mnk.pl/>, którego celem jest udostępnienie potencjału badawczego Laboratorium Analiz i Nieniszczących Badań Obiektów Zabytkowych (LANBOZ) innym muzeom. Wdrażamy też strony typu „landing page”. Dobrym przykładem jest ta, która dotyczy wszystkich projektów digitalizacyjnych zrealizowanych w ostatnich latach w MNK digitalizacja.mnk.pl, czy wystaw np. „Ottomania. Osmański Orient w sztuce renesansu” mnk.pl/ottomania. Od dwóch lat prowadzimy też blog „Brzuch Muzeum” blog.mnk.pl. pokazujemy w nim muzeum od zaplecza, od kulis, muzeum przez dziurkę od klucza. Aktualnie w naszym muzeum trwają prace przygotowawcze do nowego projektu „Bliżej Kultury. Cyfryzacja reprezentatywnych kolekcji jednego z najstarszych i największych muzeów w Polsce – Muzeum Narodowego w Krakowie dla e-kultury i e-edukacji”, który jest jednym z priorytetowych zadań Muzeum zaplanowanych na lata 2017-2019 (więcej na temat projektu: <http://mnk.pl/arttykul/blizej-kultury>). Będzie on dotyczył stworzenia katalogu zdigitalizowanych zbiorów

rów MNK. Mamy świadomość tego, że rozwój nowych technologii stale przyspiesza, a niektóre ciekawe pomysły, są na tyle atrakcyjne, że warto by je u nas wdrożyć. Oczywiście chcemy podążać za trendami, ale nie jest to łatwe. Musimy dokonywać wyborów. Jednym z kierunków, który nas interesuje i w którym na pewno chcemy się rozwijać jest film / wideo. Rozpoczęliśmy realizację filmowych oprowadzań po wystawach, rejestrujemy wykłady czy wystąpienia i udostępniamy je „na żywo” na Facebooku i innych portalach społecznościowych MNK. Zauważamy, że coraz wyraźniej pojawia się potrzeba kontaktu z widzami „na żywo” i to jest dla nas bardzo ważne, ponieważ chcemy się coraz bardziej otwierać na odbiorcę. Zastanawiamy się, jak do niego dotrzeć z ofertą, którą mamy. Bardzo chcemy przyciągnąć do siebie również młodzież. W planach na przyszłość jest realizacja specjalnie dla niej dedykowanej platformy, opracowanej w zupełnie nieklasycznym i mam nadzieję przyciągającym tę grupę stylu. Podsumowując – musimy reagować na nowe trendy internetowe, nie da się inaczej.

Jeszcze nie tak dawno temu jednym z takich trendów była realizacja nowoczesnych stron internetowych, co dziś dla każdej, chcącej na stałe zaistnieć w świadomości odbiorców, instytucji jest już niemal obowiązkiem. Doskonale wie o tym Joanna Zawierucha-Gomułka, która swoją pracę w Muzeum rozpoczęła w 2013 roku, właśnie od zarządzania projektem, mającym na celu stworzenie jego nowej strony internetowej.

Ramka 1. Joanna Zawierucha-Gomułka

Koordynator projektu „Nowy Portal Internetowy Muzeum Narodowego w Krakowie”. Z wykształcenia plastyk i historyk sztuki. Pracuje w Sekcji „Nowe Media” MNK, gdzie współtworzy i realizuje strategię komunikacji Muzeum w sieci. Jest

W tym czasie Muzeum, już od około 7 lat, posiadało stronę internetową, jednak przez ten okres zdążyła się ona zestarzeć. W efekcie przywoływana witryna stała się dla czytelników mało czytelna i trudna w nawigacji oraz odbiorze. W związku z tym podjęta została decyzja o uruchomieniu działań ukierunkowanych na jej modernizację. Prace te stały się jednym z priorytetów na rok 2013/2014. Nowa strona Muzeum miała zyskać nowocześniejszy, nieco lżejszy charakter, stając się jednocześnie jego wirtualną wizytówką. Przygotowanie i wdrożenie nowej strony miało być w całości zrealizowane ze środków własnych Muzeum. Rozpisany został zatem wewnętrzny projekt pt. „Nowy Portal Internetowy Muzeum Narodowego w Krakowie”, którego koszt wyniósł ostatecznie 100 tysięcy zł netto.

Joanna Zawierucha-Gomułka:

Na początku 2013 roku strona internetowa Muzeum miała już 7 lat, archaiczny wygląd i była niedostosowana do panujących wtedy norm i trendów. Nie spełniała swoich podstawowych funkcji, co było zauważalne nie tylko po stronie technicznej (zdarzały się awarie, a stare oprogramowanie nie pozwalało na wprowadzenie satysfakcjonujących udogodnień i modyfikacji), ale przede wszystkim po stronie odbiorców, dla których była już mało czytelna i... wizualnie nieatrakcyjna. Przekonani, że strona www jest wizytówką naszego Muzeum w sieci, poczuliśmy wspólnie z Dyrekcją potrzebę gruntownej zmiany. Projekt „Nowy Portal Internetowy MNK” stał się więc jednym z flagowych projektów Muzeum.

Prace nad stroną rozpoczęły się od wewnętrznych badań, których celem było jak najlepsze przygotowanie się do nowego wyzwania technologicznego, przed jakim stawało MNK. Badania dotyczyły dokładnego sprecyzowania oczekiwań i potrzeb widzów, analizy ówczesnego rynku internetowego oraz doświadczeń konkurencji (muzeów, galerii, oraz innych instytucji kulturalnych w kraju i na świecie). Równolegle trwały bieżące prace nad ulepszeniem istniejącej już strony muzeum. Etap ten trwał około 3 miesięcy, w trakcie których udało się ją wstępnie uporządkować oraz dopełnić informacyjnie. Stanowiło to dobry punkt wyjścia do dalszych działań. Te miały wówczas na celu przede wszystkim nawiązanie współpracy z zewnętrznym partnerem, specjalizującym się w tego typu przedsięwzięciach. Poszukiwania te przyjęły bardzo klasyczną, i bodaj najczęściej wybieraną przez instytucje kultury formę – zapytania ofertowego¹², a następnie rozpisania przetargu. Okazało się jednak, że do przygotowanego w ten sposób przetargu stanęły wyłącznie firmy nie posiadające doświadczenia we współpracy z instytucjami kultury. Podjęta została wówczas bardzo trudna decyzja o jego unieważnieniu. Jednak w oczach instytucji kultury w kwestii współpracy najważniejsze było podjęcie jej z jak najbardziej kompetentnym pod tym względem podmiotem. Dlatego też, aby zainteresować projektem firmy kreatywne, konsorcja lub freelancerów (zwłaszcza takich, którzy mieli już styczność z podobnymi przedsięwzięciami) i zachęcić ich do składania swoich propozycji MNK podjęto decyzję o zmianie metody wyboru wykonawcy. O pomoc poproszeni zostali muzealni prawnicy oraz członkowie Stowarzyszenia Twórców Grafiki Użytkowej (STGU), pod okiem których udało się przy-

12. Zapytanie ofertowe polega na wysłaniu go do określonej liczby podmiotów z prośbą o wycenę przedsięwzięcia. Na ich podstawie kalkulowany zostaje budżet do podawany w ogłoszeniu przetargowym.

gotować konkurs (dokładniej opisany w dalszej części tekstu) na przygotowanie nowej strony muzeum. STGU zaoferowało również wsparcie promocyjne, w dużej mierze przyczyniając się do szerokiego rozpowszechnienia informacji o konkursie w środowisku firm kreatywnych.

Otwarty wykonawca

Przypuszczenia Joanny Zawieruchy-Gomułki o tym, że nowa, otwarta forma konkursu przyciągnie do Muzeum ciekawe firmy kreatywne okazały się słuszne. Do pierwszego etapu konkursu przystąpiło 14 firm, do drugiego etapu zaproszono 5 wykonawców, których wnioski i opracowania studialne otrzymały największą ilość punktów. Konkurs wygrała krakowska firma Openform design&digital studio i to jej powierzono prace nad witryną MNK. Openform design&digital studio powstało w 2007 roku. Jego założycielami byli Magdalena Klejdysz, Rafał Matras i Arkadiusz Matras. Jak wylicza Arkadiusz Matras, wśród projektów realizowanych przez firmę pojawiają się zamówienia związane z tworzeniem grafiki użytkowej (a więc systemów identyfikacji wizualnej czy oprawy wizualnej dla różnego typu wydarzeń), ale także opracowań graficznych publikacji i wydawnictw. Działalność Openform to także projektowanie stron www, dedykowanych systemów webowych i aplikacji mobilnych.

Ramka 2. Openform design&digital studio

Firma istniejąca na rynku od 2007 roku. Wspecjalizowana w kompleksowej realizacji aplikacji internetowych – serwisów korporacyjnych, portali tematycznych, aplikacji e-commerce, systemów intranetowych. Portfolio firmy w głównej mierze stanowią systemy dedykowane. Od roku firma intensywnie rozwija obszar tworzenia aplikacji mobilnych na systemy android i iOS. Ważnym obszarem działalności Openform jest również projektowanie grafiki użytkowej, systemów identyfikacji wizualnej, wystaw, linii wizualnych różnego typu wydarzeń/eventów. Ponadto Openform oferuje swoim klientom usługi konsultingowe, doradztwo strategiczne, audyty, badania, warsztaty i szkolenia. Zespół stanowi kilkanaście osób – programistów, grafików, PMów oraz specjalistów w obszarze marketingu. Znaczna część klientów Openform wywodzi się z sektora kultury i sztuki.

Warto dodać, że większość tych usług jest realizowana dla sektora kultury. Arkadiusz Matras zaznacza, że działania w tym obszarze są firmie zdecydowanie bliższe niż współpraca podejmowana z typowo komercyjnymi podmiotami. Gdyby spróbować procentowo określić zaangażowanie firmy w projekty danego typu, byłoby to około 65% dla rynku kultury i 35% dla biznesu.

W opinii Arka Matrasa współpraca z podmiotami ze sfery kultury ma wiele specyficznych cech. Dużym ogranicznikiem jest z całą pewnością prawo zamówień publicznych, które często utrudnia sprawne prowadzenie projektów technologicznych. Założyciel Openform wskazuje także, że widać znaczne zmiany we współpracy z muzeami i innymi instytucjami kultury. W jego opinii jeszcze kilka lat temu prawie każde rozwiązanie technologiczne zastosowane w sferze kultury było nowością i innowacją. Obecnie, muzea posiadają już jednak znacznie bogatsze zasoby wdrożonych rozwiązań multimedialnych oraz – co za tym idzie – kapitał doświadczeń związanych z ich przygotowywaniem. W efekcie, dziś współpraca z instytucjami kultury coraz częściej przypomina współpracę z klientem biznesowym.

Arkadiusz Matras:

Rynek kultury nie jest łatwy, jest rynkiem bardzo specyficznym. Nie zawsze, ale w dużej mierze obejmuje go prawo zamówień publicznych, którego raczej sztywne przepisy często są trudne do zrozumienia zarówno dla nas, jak i dla naszych klientów, co w jakiś sposób trzyma nas wszystkich w ryzach. Dlatego dobrze, jeśli już na poziomie instytucji kultury podejmowane są jakieś próby alternatywnych, ale w dalszym ciągu zgodnych z prawem działań. Np. tak jak miało to miejsce w przypadku konkursu zorganizowanego przez Muzeum Narodowe w Krakowie. Od kilku ostatnich lat zauważam, że rynek kultury coraz bardziej się profesjonalizuje, staje się bliski biznesowemu. Nierzadko rozmawiając z ludźmi kultury, odnoszę wrażenie, że mam do czynienia z ludźmi biznesu – więc te dwa światy mocno się przenikają. Instytucje kultury są coraz bardziej świadome, też chcą być nowoczesne, aktualne technologicznie, co jest bardzo pozytywnym zjawiskiem.

Ramka 3. Arkadiusz Matras

Strategic & new business director w Openform. Związany z firmą od początku – jako jeden z jej współzałożycieli. Z wykształcenia psycholog i konsultant zarządzania. Łączy w pracy w Openform kompetencje managerskie, psychologiczne oraz trenerskie. Odpowiada za strategię firmy, nawiązywanie nowych relacji biznesowych, budowanie zespołu i metodologię pracy. Prowadzi konsultacje, warsztaty i szkolenia dla klientów Openform.

Konkurs alternatywną dla przetargu

Otwarty konkurs był nietypową formą dla wyłonienia wykonawcy strony internetowej instytucji, dlatego też warto bliżej przyjrzeć się procesowi jego powstawania i podstawowym założeniom. Jak przygotować odpowiedni, zadowalający obie

strony – organizatorów i uczestników – konkurs? Na czym się skupić i o czym pamiętać? Pierwszą i prawdopodobnie najważniejszą rzeczą jest zaangażowanie prawników. Należy bowiem ciągle mieć na uwadze prawo zamówień publicznych, które musi być stosowane przez instytucje kultury. To jednak, z odpowiednim pomysłem i pomocą, można przełożyć na własną korzyść. Niemniej ważny jest również partner środowiskowy, którym w tym przypadku było STGU, zapewniający wsparcie merytoryczne, ale przede wszystkim promocyjne, dzięki wielu posiadanym kontaktom i kanałom bezpośredniego dotarcia do osób potencjalnie zainteresowanych konkursem i późniejszą współpracą z instytucjami kultury.

Zdaniem Joanny Zawieruchy-Gomułki już w momencie przygotowywania konkursu dobrze jest pomyśleć o składzie komisji oceniającej konkursowe prace. W tym przypadku istotne jest uświadomienie sobie, że niekonieczne, a wręcz niewskazane jest opieranie się w tej kwestii wyłącznie na pracownikach instytucji organizującej. Niezwykle pomocne i wzbogacające dla konkursu będzie zaproszenie do niego konsultantów zewnętrznych, osób będących ekspertami w danych tematach, które będą w stanie wyjaśnić ewentualne wątpliwości, a także pomogą swoją merytoryczną argumentacją w wyborze zwycięzcy. W przypadku konkursu odbywającego się w Muzeum Narodowym w Krakowie, komisja oceniająca składała się z 10 doświadczonych osób, co bez wątpienia pomogło w jego sprawnym przeprowadzeniu. Samo głosowanie odbyło się w oparciu o przygotowany wcześniej schemat, wyszczególniający istotne dla instytucji obszary (technologia, estetyka wykonania) wraz z przypisaną do nich maksymalną liczbą punktów możliwych do uzyskania. Dla Muzeum bardzo ważny był silnik technolo-

giczny, na którym miała oprzeć się powstająca strona i zapewnienie przez firmę jego późniejszej obsługi. Zwyciężyła firma, która zadedykowała projektowi autorskie oprogramowanie, dostosowane do technicznych wymogów postawionych przez Muzeum.

Z kolei dla samych uczestników bardzo ważny jest także regulamin i jasne zasady co do tego, jak konkurs będzie przebiegał. W przypadku Muzeum Narodowego w Krakowie, już po dokonaniu oceny formalnej uczestników, został on podzielony na dwa etapy – przedstawienie przez firmę swojego portfolio wraz z rekomendacjami innych klientów i przygotowanie makiety (opracowania studialnego) ukazującej pomysł rozwiązania oraz graficznego opracowania kilkunastu widoków strony.

Joanna Zawierucha-Gomułka:

W pierwszym etapie poprosiliśmy uczestników o przygotowanie wstępnych szkiców, używając języka regulaminowego tzw. „opracowań studialnych”, które miały być propozycją layoutu naszej strony. Na ich podstawie wybraliśmy ostatecznie pięć firm, które przeszły do drugiego etapu, w trakcie którego musiały wykonać już dużo więcej pracy na podstawie przekazanych im w przygotowanym briefie wytycznych. Co ważne, na tym etapie firmy pracowały dla nas już odpłatnie. Było to bardzo symboliczne wygródzenie, ale dzięki temu firmy miały świadomość tego, że ich wysiłek i starania są doceniane, niezależnie od efektu końcowego i wyników. Postanowiliśmy również nagrodzić 3 pierwsze miejsca. Wydaje mi się, że takie podejście do uczestników konkursu jest po prostu uczciwe. Nie wspominając już o tym, że jest dla nich zapewne dodatkową formą motywacji.



Podobne wyobrażenie na temat konkursu ma Arkadiusz Matras. Jako właściciel firmy kreatywnej doskonale wie, ile pracy, czasu, a także nakładów pieniężnych wymaga start w tradycyjnym przetargu. Dlatego też – nie mając pewności co do tego czy ich projekt zostanie wybrany – Openform zupełnie świadomie nie bierze udziału w przetargach, uważając je za krzywdzącą (dla firm) formę wyboru wykonawcy zlecenia. Tak też było w przypadku przetargu zorganizowanym przez Muzeum Narodowe w Krakowie. Dopiero w momencie, w którym Muzeum zmieniło zasady wyboru wykonawcy nowej strony internetowej, decydując się na dwuetapowy konkurs, po stronie Openform zapadła decyzja o wzięciu w nim udziału.

Arkadiusz Matras:

Zazwyczaj nie bierzemy udziału w przetargach. Przede wszystkim dlatego, że organizujący je klienci nie udzielają zbyt wielu wskazówek, oczekując od innych po prostu przygotowania dużej ilości prac, tylko po to, aby ostatecznie głównym kryterium stała się cena, a nie jakość projektu i aby móc podpatrzeć też pomysły różnych firm. A to nie jest w porządku. Muzeum Narodowe w Krakowie. wyszło z podobnego założenia i postanowiło zmienić podejście. Bardzo pozytywnie nas to zaskoczyło i uważam, że zorganizowanie konkursu, w takiej dwuetapowej formie, było świetnym pomysłem. Dlatego też zdecydowaliśmy się na udział. Pierwszy etap nie był zbyt angażujący – trzeba było złożyć formalne dokumenty, rekomendacje od innych klientów, przedstawić portfolio i przygotować makietę, czyli wstępną koncepcję strony głównej wraz z opisaniem i wyjaśnieniem pomysłu. Przygotowywanie projektów graficznych pojawiło się później, dopiero po potwierdzeniu tego, że firma została zakwalifikowana do kolejnego etapu.

Etap drugi wymagał od pracowników Openform dużo większego nakładu pracy. Przez około 4 miesiące przygotowywali oni 13 widoków strony (m.in. dla strony głównej, wystaw, aktualności, zwykłych artykułów czy newslettera) zgodnych z identyfikacją MNK. Na tym etapie były również projektowane konkretne funkcjonalności nowej witryny. Wszystkie działania projektowe podejmowane przez firmę musiały też uwzględniać założenie o uproszczeniu struktury strony, co ze względu na liczbę informacji i funkcje, które miała spełniać witryna, wiązało się ze zwiększonym wysiłkiem. Jednak Matras podkreśla, że podejście i zaangażowanie po stronie pracowni-

ków Muzeum miało bardzo duży wpływ na motywację i postęp prac po stronie firmy. Wskazuje on tutaj przede wszystkim na możliwość konsultacji z przedstawicielami Muzeum, a także na podjęcie decyzji o pieniężnym nagrodzeniu uczestników ostatniego etapu konkursu.

Arkadiusz Matras:

Już w trakcie prac w Muzeum odbyło się spotkanie, na które można było pójść i zadać sporo pytań odnośnie swojej koncepcji, a to było naprawdę bardzo przydatne. Miłym ukłonem w stronę firm było promowanie ich pracy na tym etapie jakimś wynagrodzeniem. Nie można powiedzieć, że było ono adekwatne do ilości pracy i zaangażowania, ale nie to jest tutaj tak naprawdę istotne. Istotne jest to, że dzięki temu, nawet symbolicznemu wynagrodzeniu każda z firm mogła się poczuć doceniona. Dla nas to był bardzo ważny element konkursu.

Ramka 2. Dobre praktyki organizacji konkursu

Sformułowanie konkretnego i jasnego dla obu stron regulaminu konkursu.

Przygotowanie merytoryczne – świadomość tego, w czym tkwi problem starego rozwiązania i koniecznych do wprowadzenia zmian.

Poproszenie uczestników konkursu o przedstawienie rekomendacji wystawionych przez ich wcześniejszych klientów – pozwoli to na zapoznanie się z ich faktycznym dorobkiem i zyskanie pewności co do posiadanego doświadczenia we współpracy z sektorem kultury.

Dokładne określenie zakresu prac konkursowych.

Postawienie sobie konkretnych wytycznych, na podstawie których wybrany zostanie partner kreatywny – dobrze jest mieć świadomość tego, co jest w danej sytuacji najważniejsze: mocne zaplecze techniczne, czy nacisk na oprawę graficzną. Świadomość braków kompetencyjnych w swojej instytucji – nie każdy sprawdzi się w roli eksperta danej dziedziny, dobrze jest więc poświęcić czas i zaprosić do wyboru wykonawcy jak najbardziej kompetentnych konsultantów zewnętrznych.

Umożliwienie uczestnikom konkursu spotkań i konsultacji odnośnie ich projektów, jeszcze w trakcie ich powstawania – pomaga to firmom rozwiązać pewne niezrozumiałe dla nich kwestie bądź oczekiwania klienta, a tym samym podnosi jakość prac i zwiększa ich szansę na wygraną.

Zaplanowanie w budżecie wynagrodzeń, nawet symbolicznych, dla wszystkich uczestników drugiego etapu konkursu, a także nagród dla kilku najlepszych projektów – zapewni to wzrost zainteresowania konkursem wśród mających doświadczenie firm, które dodatkowo przestaną się obawiać poniesienia ewentualnych strat w razie przegranej, a tym samym podniesie jakość składanych prac.

Zorganizowanie konkursu było skomplikowanym przedsięwzięciem, tym bardziej, że był on pierwszym tego typu konkursem, dotyczącym wyboru wykonawcy strony internetowej dla instytucji kultury zorganizowanym w Polsce. Dziś można ocenić, że konkurs spełnił swoją rolę. Potwierdzeniem tego, że decyzja o jego przygotowaniu była dobra, może być fakt, iż opracowany przy działaniach MNK schemat postępowania jest obecnie wykorzystywany przy innych projektach Muzeum, a także przez inne instytucje.

Joanna Zawierucha-Gomułka:

Ta formuła przełożyła się też na nasze kolejne projekty. Np. w podobny sposób został przeprowadzony konkurs na przebudowę Gmachu Głównego – do wcześniejszej formuły, idei konkursu dostosowaliśmy temat i problem, który chcieliśmy rozwiązać. Nie wykluczone, że w przyszłości będziemy postępować podobnie. To co dodatkowo jest pozytywne w tej historii to fakt, że z czasem z takiej formy wyboru wykonawcy, opierając się na naszym konkursie, zaczęły korzystać też inne instytucje kultury.

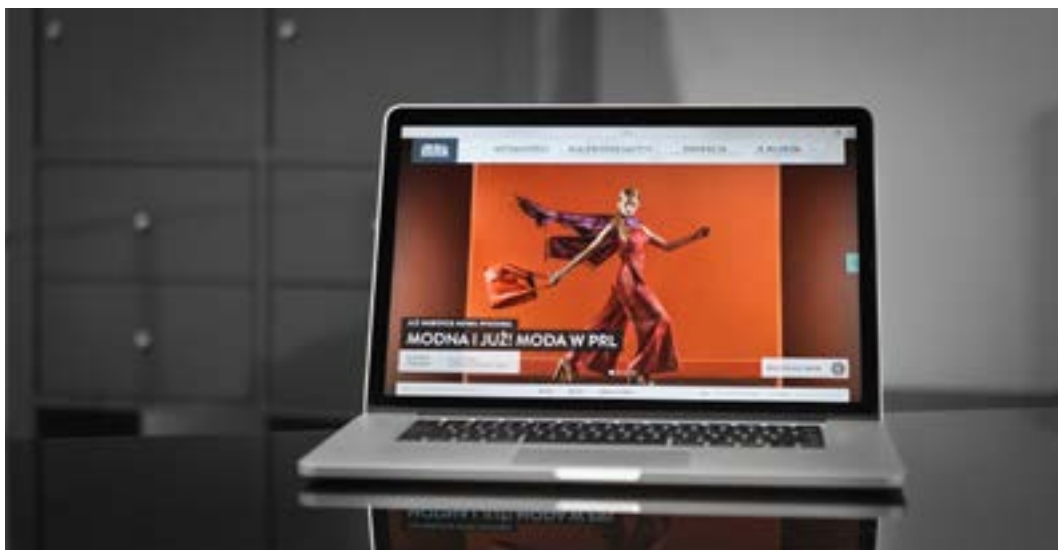
Brief – czyli fundament dla budowy dobrej strony internetowej

Decyzja o konkursie i jego przygotowanie nie były jedynymi działaniami jakie podjęto po stronie Muzeum. Jeszcze przed tym etapem pracownicy MNK opracowali dokument (tzw. brief), w którym znalazły się wszystkie, często szczegółowe i konkret-

ne, pomysły oraz oczekiwania co do układu i funkcjonalności mających powstać w ramach strony internetowej. Brief opierał się w dużej mierze na badaniach przeprowadzonych wcześniej w dziale promocji MNK. Objęły one analizę statystyk odwiedzin, czy ruchu na ówczesnej stronie instytucji. Dodatkowo, zrealizowano również wywiady, które objęły bezpośrednich użytkowników strony oraz pracowników Muzeum. Wyniki tych badań zostały następnie przełożone na wstępną propozycję zmian, dotyczących również aspektu technologicznego.

Dobrze, aby w briefie znalazły się również strategiczne informacje instytucjonalne, mówiące o tym, w jaki sposób instytucja buduje i chce budować swoją markę w Polsce i za granicą. Równie ważne są także elementy dające informacje o grupie docelowej powstającej usługi. Jeśli mowa o usłudze internetowej, warto zastanowić się nad tzw. „benchmarkami” (czyli istotnymi dla instytucji punktami odniesienia). Ten ostatni aspekt wiąże się ze sprawdzeniem, jak w przypadku innych instytucji wyglądają podobne rozwiązania. Można wówczas zastanowić się, które narzędzia się sprawdzają, a czego należy unikać. Etap ten pozwala też określić, jakie rozwiązania nam się podobają tak w wymiarze estetycznym, jak i funkcjonalnym.

W przypadku Muzeum Narodowego w Krakowie dokument ten miał 3 „żelazne punkty”, tj. założenia, na których opierać miało się całe przedsięwzięcie i które nowopowstająca strona internetowa miała realizować. Nowa strona miała być: bardzo czytelna, intuicyjna i responsywna (czyli dopasowywała się do różnej wielkości ekranów np. smartfona, tabletu, laptopa).



Ponieważ Muzeum jest wielooddziałowe bardzo ważne było, żeby każdy z tych oddziałów został wyeksponowany, ale w taki sposób, by nie spowodować przytłoczenia informacyjnego. Strona musiała zatem zostać podzielona na sekcje, po których możliwa będzie szybka i łatwa nawigacja, a tym samym bezproblemowe dotarcie odbiorców do interesujących ich informacji. Nie chciano bowiem tworzyć zestawu odrębnych stron, z których każda poświęcona byłaby jednemu z oddziałów, ani też umieszczać większości informacji na stronie głównej. Ta miała być wirtualną wizytówką Muzeum, która będzie zachęcać do dalszego eksplorowania całości, bez wywoływania poczucia zagubienia. Miała w tym pomagać szata graficzna. Uznano, że aby wszystko było jak najbardziej czytelne konieczne będzie zastosowanie spójnej kolorystyki zgodnej z już obowiązującą w Muzeum.



Wszystkie wymienione powyżej kwestie zawarte zostały w dokumencie bazowym, który stał się punktem wyjścia i zbiorem wskazówek do dalszych prac. Zarówno w trakcie trwania drugiego etapu prac konkursowych, kiedy brief został przekazany jego uczestnikom, jak i po późniejszym wyłonieniu zwycięzcy, projektowanie rozwiązania opierało się właśnie na tym dokumencie. Jednak, jak podkreśla Joanna Zawierucha-Gomułka, praca ta nie polegała wyłącznie na dosłownym odwzorowywaniu jego poszczególnych punktów przez wybranego partnera. Pomimo bardzo dobrego sprecyzowania swoich oczekiwań, Muzeum było gotowe na konfrontację poglądów i otwarte na opinie firmy zewnętrznej. Jego przedstawiciele wychodzili bowiem z założenia, że firma realizująca podobne przedsięwzięcia na co dzień, ma w tym dużo większe doświadczenie. Dzięki zestawieniu dwóch perspektyw, możliwe stało się połączenie ich najlepszych elementów, a tym samym ułożenie i wdrożenie ostatecznej koncepcji projektu. Potwierdza to także Arkadiusz Matras, zwracając uwagę, że dużą pomocą dla jego firmy było opracowanie przemyślanego i kompleksowego briefu przez Muzeum. Dzięki temu zaoszczędzono sporą ilość czasu, zazwyczaj przeznaczaną na prowadzenie własnych badań. Umożliwiło to także niemalże natychmiastowe skupienie się na przygotowaniu oczekiwanego rozwiązania.

Arkadiusz Matras:

Na podstawie wcześniejszych doświadczeń, które mamy jako firma, mogę śmiało powiedzieć, że powodzenie projektu w dużej mierze zależy od nastawienia klienta i świadomości całego pracującego po jego stronie zespołu odnośnie tego co chce się poprzez dane działanie osiągnąć. Solidnie napisany brief jest

tutaj świetnym rozwiązaniem. A im więcej pracy zostało włożone w jego przygotowanie, im jest on dokładniejszy i bardziej spójny, tym większe u obu partnerów zrozumienie problemu projektowego. To z kolei ma bardzo duży wpływ na odpowiednie tempo pracy.

Jest zwycięzca. I co dalej?

Zanim prace nad nową stroną na dobre się rozpoczęły firma Openform zorganizowała warsztat strategiczno-koncepcyjny, który jest częścią metodologii pracy firmy przy bardziej skomplikowanych projektach. Wspólne spotkanie pracowników firmy i instytucji umożliwia poznanie oczekiwań po obydwu stronach oraz pozwala ustalić pewne warunki brzegowe projektu. Taki start jest kluczowy dla dalszej, dobrej współpracy. W jego trakcie często ścierają się różne wizje samych pracowników muzeum, które należy uspoźnić. Jest to również moment na to, żeby wybrzmiał głos osób, które najbardziej liczą się w danej instytucji, które mają istotny wpływ na podejmowane decyzje. Nie zawsze muszą być to osoby z dyrekcji, ale np. ważny kustosz, czy osoba z działu marketingu lub promocji. Jeśli takiej osoby zabraknie w trakcie głównych ustaleń, to później jej uwagi mogą powrócić w najmniej spodziewanym momencie, podważając podjęte decyzje i mogące częściowo przekreślić wykonaną do tej pory pracę.

Arkadiusz Matras:

Kiedy trzeba zrobić coś dużego i robi się to przez kilka miesięcy, bardzo ważne jest zrozumienie pomiędzy nami a klientem. Instytucja najczęściej już ma swoją strategię, jak nie napisaną,

to przynajmniej jest jakiś mit strategiczny, który funkcjonuje. Podczas takiego warsztatu można go przeanalizować, a później przełożyć to na powstający portal, czyli jaką konkretną rolę ma on pełnić dla instytucji, po co on ma funkcjonować. Oprócz sztamkowych określeń, że ma być, bo musi być albo ma być, bo trzeba informować ludzi. Na takie wątki jesteśmy uważni i poddajemy je szczegółowej analizie – to jest strategiczny wymiar warsztatu. Natomiast kreatywny aspekt wiąże się z tym, że wymyślamy dużo rzeczy, nie projektujemy serwisu, ale pierwsze założenia do tego jak on ma wyglądać, jak się ma zachowywać, co ma robić dla użytkownika, jaka za tym ma stać misja, jak powinny brzmieć publikowane na nim teksty. W warsztacie wzięło udział 14 osób z różnych działów muzeum od pracowników marketingu, poprzez kustoszy, ludzi z IT i gremium dyrekcyjne. W zasadzie każdy ma inną koncepcję na serwis i też po to taki warsztat jest, żeby zderzyć, choć może to jest mocne słowo, te różne koncepcje, usłyszeć oczekiwania, dać im przestrzeń do tego, żeby wybrzmiały i wspólnie dojść do tego, co jest możliwe, a co nie. To jest też taki moment, żeby się pożegnać z typowymi oczekiwaniami, że portal będzie odpowiedzią na wszystkie potrzeby. A to jest po prostu niemożliwe, bo portal musi być wycelowany – najlepiej w jedną, kluczową – grupę docelową, przy jednoczesnym uwzględnieniu pozostałych grup docelowych, musi spełniać oczekiwania strategiczne instytucji i nie może mieć wszystkiego na stronie głównej – to są najbardziej typowe rzeczy, które na warsztacie wychodzą, które są poddawane analizie, dyskusji, a czasami nawet sprzeczkom. Naszą rolą jest w taki sposób moderować pracę uczestników warsztatu, żeby udało się zrobić projekt, do którego będą wszyscy przekonani. Jest to kluczowy moment,

który potem pracuje, bo po tym warsztacie powstaje raport wysyłany do wszystkich uczestników i jest pierwszym dokumentem wypracowanym wspólnie, od którego wychodzimy do dalszej pracy.

Przeprowadzenie takiego warsztatu na samym początku projektu pozwala również zidentyfikować wiele zagrożeń, które mogą pojawić się w trakcie jego realizacji. Dodatkowo może okazać się, że pomimo dużej liczby ustaleń instytucja nie wie jakiego efektu końcowego oczekuje. W takiej sytuacji lepiej przesunąć rozpoczęcie realizacji projektu np. o miesiąc i poświęcić go na więcej pracy strategicznej.

Wszystkie ręce na pokład

Warsztat strategiczny dobrze przygotował grunt do pracy nad stroną muzeum, ale nie był też ostatnim wspólnym spotkaniem obu stron. Różne zespoły spotykały się regularnie przez cały okres powstawania portalu. Część z tych spotkań miała charakter burzy mózgów, a część prezentacji z postępów prac i zaprojektowanych rozwiązań. Spotkania te umożliwiały natychmiastową weryfikację części pomysłów pojawiających się po stronie pracowników instytucji. Niektóre z nich okazywały się np. trudne do wykonania z technicznego punktu widzenia, a czasem po prostu nieużyteczne dla osób odwiedzających stronę. Jednak żeby to zauważyć potrzebny jest dystans, który może wnieść firma projektująca rozwiązania, ale również otwartość po stronie instytucji, która potrafi wysłuchać argumentów drugiej strony.

Na jednym z warsztatów „burzo-mózgowych” zostały opracowane tzw. persony (patrz ramka nr 2). Jest to narzędzie, które pozwala na lepsze zrozumienie grupy docelowej, dla której przygotowywana jest strona internetowa. Jest to bardzo pomocne w projektowaniu, bo inaczej przecież będziemy projektować dla osób starszych, a inaczej dla przedstawicieli tzw. pokolenia Y, czy Z.

Ramka 2. Persona

Tworzenie person to technika stosowana często w projektowaniu stron internetowych, kampanii reklamowych, społecznych czy szerzej w marketingu. Persona jest swoistym archetypem użytkownika danego produktu lub usługi, który przedstawiony zostaje w postaci jego „ucłowieczonego” opisu cech, umiejętności, potrzeb i celów (życiowych czy też tych realizowanych przy użyciu produktu). Jest to zatem sposób na przybliżenie osobom pracującym nad produktem różnych typów jego użytkowników, a tym samym pozwoli to na przygotowanie odpowiedniej koncepcji i dopasowanie do każdego z tych typów bardziej trafnych rozwiązań projektowych czy przekonujących ofert.

W tym celu najczęściej przeprowadza się badania rynku oraz dokonuje analizy użytkowników, np. w oparciu o dane pozyskane na podstawie ich zachowań w sieci – są to przede wszystkim dane dotyczące ich cech demograficznych, czy informacje o zainteresowaniach. W wielu przypadkach można oprzeć się również na zwykłej obserwacji otoczenia i doświadczeniu. Najważniejsze jest to, aby informacji tego typu pozyskać jak najwięcej, ponieważ to właśnie dzięki nim możliwe jest poznanie i zrozumienie użytkownika.

Oczywiście powstające w ten sposób charakterystyki różnią się znacząco od siebie pod względem rozbudowania i szczegółowości, a w Internecie można znaleźć liczne szablony do przygotowania person. Można jednak wyróżnić kilka zasadniczych elementów:

- podstawowe dane – imię, nazwisko, wiek, wykonywany zawód;
- przykładowe zdjęcie (żeby móc lepiej sobie wyobrazić danego użytkownika);
- dane „ucłowieczające” – krótka biografia, rodzina, hobby, marzenia, cele życiowe; motto;
- umiejętności techniczne – staż i częstotliwość korzystania z Internetu;
- informacje silnie zależne od kontekstu projektu: doświadczenie i nawyki w obszarze związanym z projektem, cele związane z produktem, motywacje, które sprawiają, że użytkownik interesuje się produktem, bariery w korzystaniu z produktu (co drażni w korzystaniu usługi) itp.

Wykorzystano teksty pochodzące z:

<http://marketingdlaludzi.pl/jak-tworzyc-persony-i-o-co-w-tym-chodzi/>;

<http://uxbite.com/2010/08/tworzenie-person/>

Zatem rozstrzygnięcie konkursu nie oznaczało końca pracy dla pracowników Muzeum. Był to raczej wstęp do jeszcze mocniejszego zaangażowania ich w projekt. Przygotowywaną przez Openform propozycję strony należało bowiem dopracować w szczegółach oraz opracować treści, które będą pasowały do nowej koncepcji witryny, a także wprowadzić te treści na stronę.

Joanna Zawierucha-Gomułka:

W okresie wdrożeniowym ilość osób pracujących przy projekcie się powiększyła. Doszły do nas jeszcze dwie koleżanki, które zajmowały się tylko i wyłącznie opracowywaniem treści, pracą w CMSie oraz pozyskiwaniem całego materiału do tzw. wsadu strony. Przyznam szczerze, że nie było to łatwe, ponieważ nasze Muzeum jest wielooddziałowe i dużo się w nim dzieje na co dzień. Potrzebowaliśmy konkretnej pomocy, rąk do pracy. Dlatego w nasz projekt był też mocno zaangażowany zespół naszych fotografów i fotoedytor.

Projekt angażował duże zasoby kadrowe po obu stronach. Dlatego niezbędne było wyznaczenie osób koordynujących prace po stronie Muzeum i firmy wykonawczej. Organizowane były liczne spotkania robocze, jak policzył Arkadiusz Matras w sumie odbyło się ich ponad 30 (zawsze brało w nich udział ok 5-6 osób). W zależności od omawianych spraw spotykały się na nich osoby o różnych kompetencjach: eksperci ze strony muzeum np. redaktorzy, specjaliści ds. promocji, a po stronie firmy projektanci grafiki, projektanci interakcji, deweloperzy. W przypadku kluczowych etapów projektu, jak np. zatwierdzenie ostatecznego wyglądu strony głównej, w spo-

tkaniu brało udział nawet kilkanaście osób, w tym gremium dyrekcyjne. Nie należy również zapominać o tym, że przez cały czas odbywała się również niezliczona liczba konsultacji mailowych i telefonicznych. Dlatego trzeba mieć świadomość tego, że przygotowanie takiej strony, to dużo dodatkowej pracy dla osób po stronie instytucji i warto tak rozplanować obowiązki, żeby nowa strona instytucji nie oznaczała konieczności pracy w nadgodzinach, co obniża motywację pracowników i zmniejsza szanse na to, że projekt zakończy się sukcesem. Jeżeli zapadnie decyzja o pełnym zaangażowaniu pracowników Muzeum w przygotowanie nowej strony, należy pamiętać również o tym, że wymaga to ustalenia dokładnego harmonogramu prac. Na starcie takiego projektu rzadko myśli się o tym, czy będzie on realizowany również w trakcie sezonu urlopowego. W przypadku, gdy nie weźmie się tego pod uwagę bardzo łatwo o wydłużenie prac. Można się przed tym zabezpieczyć i zaplanować działania w taki sposób, żeby w newralgicznych momentach (gdy pracownicy instytucji są zajęci przygotowywaniem ważnych wydarzeń dla instytucji lub też przebywają na urlopach) firma mogła kontynuować prace bez konieczności konsultacji.

Arkadiusz Matras:

Mocno pracowaliśmy nad wspólnym określeniem harmonogramu projektu, analizując kiedy w Muzeum i w Openform będzie dobry czas na różne, kluczowe etapy projektu, kiedy obecność pewnych osób w Muzeum jest możliwa, a kiedy nie. Planowaliśmy więc dalsze działania w taki sposób, by wypracować jak najwięcej ustaleń i fragmentów portalu jeszcze przed wakacyjnym sezonem urlopowym. Dzięki temu w lipcu i sierpniu

możliśmy swobodnie realizować projekt bez potrzeby konsultowania się z osobami, których po prostu chwilowo nie ma.

Wiele instytucji kultury przez lata nie podejmuje wysiłku stworzenia nowej strony internetowej z uwagi na to, jak wiele taki projekt wymaga zaangażowania. Ale ilość włożonej pracy przekłada się na jakość powstającej strony. Częste kontakty pomiędzy pracownikami czy zespołami zaangażowanymi w projekt prowadzą do sytuacji, w której efekt końcowy zyskuje wyższą jakość. To z kolei wiąże się z dużym zadowoleniem zamawiającego, a ze względu na stałe uczestnictwo w procesie powstawania produktu, da mu także poczucie sprawczości. Jeśli instytucja zdecyduje się na budowę strony od podstaw, ale nie zaangażuje się w prace nad serwisem, to pomimo, że w krótkim terminie uniknie dodatkowej pracy, to na końcu pojawi się duży problem w postaci produktu z którego instytucja nie jest zadowolona.

Niestety dość często firmy uważają, że jeśli na coś się na początku umówiły i podpisały stosowne dokumenty, to nie ma już dyskusji, nawet jeśli okaże się, że realizacja niektórych rzeczy nie ma sensu. Dlatego warto, na ile to tylko możliwe sprawdzić firmę pod kątem jej elastyczności w późniejszej realizacji projektu. Można np. podjąć wysiłek i skontaktować się z poprzednimi klientami firmy i dowiedzieć się jak przebiegała współpraca z taką firmą.



Sukces w budowaniu strony internetowej - czym jest i jak go zmierzyć?

Pomimo tego, że cały proces powstawania nowej strony, jak pokazano w tym materiale, jest dość długi i skomplikowany, to jednak podjęty trud przynosi pożądane efekty. Ciekawym rozwiązaniem, choć znacząco wydłuża cały proces, jest wybór wykonawcy w drodze konkursu. Dzięki temu większy nacisk, przy wyborze wykonawcy, możemy położyć na jakość prac, doświadczenie i wcześniejsze realizacje, a nie tylko kryterium cenowe. Do pomocy w rozstrzygnięciu konkursu warto też zaprosić osoby, które na co dzień pracują w firmach kreatywnych, które znają wszystkie nowe rozwiązania i trendy w projektowaniu stron. Wybór właściwego wykonawcy, to jednak dopiero połowa sukcesu. Po nim następuje faza licznych konsultacji, ustaleń, projektowania i wdrażania serwisu. Trzeba jednak też pamiętać, że takie duże projekty nigdy nie są do końca zamknięte:

Arkadiusz Matras

Nie ma takiej możliwości, żeby w 100% zamknąć projekt, to są zawsze projekty otwarte. Obopólna zgodna na to, że tak właśnie jest to ważny element pracy projektowej. Jeśli ktoś gdzieś z tyłu głowy ma oczekiwanie, żeby projekt zakończyć idealnym produktem, to się może rozczarować. Natomiast kiedy ma świadomość tego, że nie jest w stanie zrobić idealnego projektu, bo coś zawsze można zrobić lepiej, coś przesunąć bardziej w lewo, coś bardziej w prawo, a rozwiązania nawigacyjne mogłyby być zorganizowane nieco inaczej, to jest na dobrej drodze, bo gdzieś w końcu trzeba dokonać wyboru. Trzeba mieć świadomość tego, że z czasem może się okazać, że to nie jest najlepsze rozwiązanie, mimo że w momencie podejmowania decyzji tak nam się wydawało.

Mimo to Arkadiusz Matras podkreśla, iż warto mieć na uwadze fakt, że dobrze zrealizowane projekty budowania stron www dają efekt w postaci produktu, który nie starzeje się szybko, lecz przez lata jest wciąż aktualny, sprawny i przyjemny w użyciu. Dodatkowo, starzenie się produktu można spowolnić systematycznym rozwijaniem portalu i podtrzymywaniem na optymalnym poziomie jego usability, estetyki i wydajności. Jest to działanie mniej kosztowne, odwołujące w czasie wielkie wyzwanie jakim jest stworzenie nowego portalu od podstaw.

Za sukces można uznać subiektywną ocenę zespołów zaangażowanych w projekt – czy pracujące w nich osoby są zadowolone z przebiegu prac i z tego co ostatecznie powstało. Ważna jest również ocena osób mniej zaangażowanych

w proces tworzenia witryny po stronie instytucji – są oni pierwszymi recenzentami i oceniają, czy nowa strona to coś, z czym mogą się identyfikować.

O tym, czy na końcu możemy się spodziewać sukcesu mogą też świadczyć małe rzeczy, które dzieją się po drodze np. dobra atmosfera pracy lub osiągnięte małe sukcesy, gdzie jakieś spotkanie kończy się ustaleniem, które satysfakcjonuje i zamawiającego i wykonawcę.

Na końcu trzeba oddać serwis w ręce użytkowników i to jest najważniejszy moment dla instytucji. Wymaga odpowiednich przygotowań i zaplanowania działań promocyjnych. Przecież to świetna okazja, żeby się pochwalić wykonaną pracą i przy okazji zainteresować szersze grono odwiedzającymi w muzeum. Przy okazji pojawia się wtedy niepewność i oczekiwanie na to „co powiedzą ludzie”.

Arakdiusz Matras

Trzeba być gotowym na to, że pojawią się głosy krytyczne, nie ma możliwości, żeby się nie pojawiły. Natomiast jeśli projekt jest dobrze przemyślany i nie jest wynikiem jakiegoś przypadku, zlecenia zrobionego pośpiesznie, no to wiadomo, że większość ludzi będzie zadowolona, zwłaszcza, gdy robimy coś, co zastępuje bardzo starą i nieużyteczną aplikację

Wysiłek włożony w przygotowanie serwisu może być nagradzany pozytywnymi opiniami odbiorców, co daje wiele satysfakcji, ale mogą też pojawiać się głosy krytyczne, na które nie wolno się obrażać, ani ich ignorować. Warto się wtedy przyjrzeć „na chłodno”, czy faktycznie te krytyczne głosy mają sens, czy coś nie funkcjonuje tak, jak powinno lub też jakiejś

funkcji brakuje i warto by ją było dodać. Instytucja powinna być otwarta na takie głosy i widzieć w tym perspektywę rozwoju produktu, i przygotowania jeszcze lepszego serwisu, jeżeli pojawi się kiedyś taka możliwość.

O sukcesie może również świadczyć liczba osób korzystających z serwisu i czas, jaki na niej spędzają. Zainteresowanie serwisem przygotowanym dla Muzeum Narodowego w Krakowie było bardzo duże, zwłaszcza przez dwa pierwsze miesiące po jego uruchomieniu. Następnie liczba odwiedzin nieco się zmniejszyła, ale nadal utrzymywała się na wysokim poziomie. Teraz więc pozostaje stałe analizowanie liczby odwiedzin i przygotowywania gruntu dla przygotowania nowej strony, bo są one w tym względzie zbliżone do innych nowinek technologicznych. Można mieć 10 letni komputer, ale przyjemność korzystania z niego jest już ograniczona, a przecież chodzi tutaj o satysfakcję odbiorców działań muzeum. Jednak trzeba mieć również na uwadze fakt, że solidnie zrealizowane projekty budowania stron internetowych dają produkt, który się szybko nie starzeje – jeszcze przez kilka lat będzie sprawny i przyjemny w użyciu. Zwłaszcza jeżeli o niego zadbamy, systematycznie go rozwijając, podtrzymując jego estetykę i wydajność. Są to działania mniej kosztowne i odwlekające w czasie wielkie wyzwanie jakim jest stworzenie nowego portalu od podstaw.

Multimedialna wystawa stała
Muzeum II Wojny Światowej w Gdańsku
„Narracja jako artefakt”

Multimedialna wystawa stała Muzeum II Wojny Światowej w Gdańsku



Narracja jako artefakt

Multimedialna wystawa Muzeum II Wojny Światowej jako przykład dobrego użycia technologii cyfrowych do opowiadania historii

Wykorzystując cyfryzację kultury, nowe technologie i odpowiednio zbudowaną narrację, można tworzyć opowieści muzealne na miarę XXI wieku. Przykładem dobrego połączenia tych elementów jest największa wystawa multimedialna w Polsce – stworzona przy współpracy Muzeum II Wojny Światowej w Gdańsku i krakowskiej firmy New Amsterdam. O szczegółach tej współpracy opowiadają Rafał Wnuk (Muzeum) oraz Wojciech Florczyk (New Amsterdam). Dzięki ich opowieści dowiadujemy się co zrobić, by z powodzeniem wykorzystać nowe technologie do realizacji ważnej misji kulturalnej. Przeprowadzone rozmowy pokazują, o co koniecznie należy zadbać, by nie doprowadzić do sytuacji, w której technologie zaczynają dominować nad meritum, a są subtelnie wykorzystane do pogłębienia doświadczenia odbiorcy angażując jego uwagę na wielu poziomach interakcji.

Wstęp – narracja to przyszłość muzeum

Cyfrowa rewolucja w sposób coraz bardziej wyraźny dotyka sektora kultury. Dzięki różnorodnym technikom digitalizacji, cyfrowej obróbki, czy innym multimedialnym możliwościom doświadczamy zmiany tego, w jaki sposób mogą funkcjonować nawet tak z pozoru konserwatywne instytucje, jak muzea. I co ciekawe, zmienia się nie tylko sposób prezentacji artefaktów, ale także samo rozumienie tego, czym jest artefakt i jak można z nim obcować.

W dobrych rękach nowe technologie nie stanowią zagrożenia dla świata kultury a wręcz przeciwnie – zaczynają pracować na korzyść odbiorcy. Innymi słowy, pogłębiają doświadczenie obcowania z ważnym przekazem kulturowym – z zapisami historii społecznej, politycznej, gospodarczej czy kulturowej. Dzięki temu możliwe jest nie tylko oglądanie przedmiotów. Głęboka interakcja zbliża nas do realnego przeżycia pewnej z pozoru odległej rzeczywistości. To przeżycie odwołuje się do naszej codzienności – pozwala dostrzec wspólnotę, nie tylko tę historyczną, ale także tę dzisiejszą. Przeżycie także o wiele intensywniej kształtuje wyobrażenia, wrażliwość estetyczną, czy ożywia ważną pamięć historyczną, przekładając się na lepsze relacje międzyludzkie współcześnie.

Właśnie tego typu podejście do muzealnictwa i do roli jaką odgrywają w nim nowe technologie prezentujemy w tym opracowaniu. Jest ono zapisem realizacji ambitnego przedsięwzięcia, jakiego podjęły się – powstające właśnie – Muzeum II Wojny Światowej w Gdańsku oraz krakowska firma New Amsterdam. Przedsięwzięcia, polegającego na stworzeniu angażującej i jedynej w swoim rodzaju opowieści o II Wojnie Światowej. Aby do tego doprowadzić użyto około 400 minut filmów historycznych, ponad 6 tysięcy zdjęć, map i plakatów oraz wielu tekstów, które obrabiano i wzbogacano cyfrowo, by wiernie oddać przeżycia związane z tamtym okresem. Celem osób zaangażowanych w opisywane przedsięwzięcie, nie było stworzenie suchego zestawu zdjęć, czy kolekcji filmów. Ich celem było stworzenie – przy użyciu wszelkich dostępnych środków – „spektaklu”, który będzie oddziaływał na „zwiedzającego”, uruchamiając wszystkie możliwe zmysły, którymi do-

świadczamy rzeczywistości. Spektaklu, w którym przeżycie intelektualne jest żywo związane z przeżyciem emocjonalnym.

Omawiana wystawa multimedialna, wpisuje się w szerszy nurt muzealnictwa narracyjnego. W muzeach tego rodzaju bohaterem jest opowieść. Opowieść musi zostać przekazana przy użyciu wielu źródeł. Jednak, by źródła te „ożyły” nie wystarczy ustawić je w odpowiedniej kolejności. Trzeba je sfabularyzować, nadać im dramaturgii a potem odpowiednio zaprezentować. I tu właśnie pojawia się moment krytyczny – jako, że bez odpowiedniej formy prezentacji, źródła nie oddadzą fabuły, nie przedstawią dramaturgii i, co ważniejsze, nie pozwolą jej przeżyć. Stąd w muzeach narracyjnych ważna jest zarówno sama fabuła, jak i sposób jej przedstawienia. Wyzwanie połączenia tych dwóch elementów wymaga zaawansowanej wiedzy merytorycznej i wysokich kompetencji tak kreatywnych, jak technicznych.

Jako pierwsi stworzenia muzeum narracyjnego podjęli się w 1993 roku inicjatorzy Muzeum Holocaustu w Waszyngtonie, które uznawane jest za światowy pomnik upamiętniający jego ofiary. W ślad za nimi stopniowo zaczęli podążać muzealnicy na całym świecie, dostrzegając w tego typu muzeach możliwość przekazania ludziom wielu niezwykłych przeżyć oraz skłonienia ich do głębokiej refleksji i podtrzymywania pamięci historycznej. Dokładają zatem wszelkich starań, aby pozyskać interesujące materiały, a następnie stworzyć z nich uporządkowaną i emocjonującą całość poświęconą najważniejszym w dziejach ludzkości lub narodu wydarzeniom.

W Polsce rozpoznawalną już marką stało się Muzeum Powstania Warszawskiego, w którym w sposób narracyjny spróbowano opowiedzieć historię tego wydarzenia. Przy okazji

tego Muzeum staje się jasne, że bez technologii cyfrowych trudno stworzyć narracyjne muzeum XXI wieku. Szczególnie, że Muzeum zaprasza wiele grup odbiorców o zróżnicowanych potrzebach – wśród których coraz silniej reprezentowane są pokolenia określane jako „born digital”, czyli są to osoby urodzone w erze, w której technologie cyfrowe są już na stałe wpisane w codzienność. Aby zatem realizować postulat snucia angażującej narracji, muzeum musi współpracować z partnerami, którzy posiadają kompetencje do wykonywania tego typu wystaw, czy pojedynczych obiektów multimedialnych, będącymi elementami wystawy.

Jak instytucje kultury mogą odnieść sukces na tym polu? Jak wykorzystywać nowe technologie do snucia angażującej narracji, która wręcz ociera się o doświadczenie spektaklu teatralnego? Jak wykorzystać technologie cyfrowe w służbie misji placówki kulturalnej – czyli jak spowodować, by ich wykorzystanie było subtelne, naturalne i nienachalne? Jakie są dobre praktyki współpracy między instytucją kultury a firmą kreatywną? To między innymi na te pytania odpowiemy na kolejnych stronach, posługując się przykładem tworzenia wystawy multimedialnej przez Muzeum II Wojny Światowej. Przykład tej współpracy jest w naszej ocenie niezwykle inspirowany i na jego podstawie można wyciągać wnioski co do tego, jak ożywiać kulturę wykorzystując moc technologii cyfrowych.

Znowu o wojnie? Początki Muzeum II Wojny Światowej

Może wydawać się, że o II Wojnie Światowej powiedziano już wszystko. Jednak mimo tego, iż już od prawie ośmiu dekad temat ten jest obecny w świadomości ludzi na całym świecie nadal skrywa on wiele tajemnic. W dużej mierze są to tajemnice, których ujawnienie było przez długi czas niewygodne

dla zmieniających się władz politycznych różnych krajów. Jednak tajemnicą i milczeniem owiane są przede wszystkim historie zwykłych ludzi, cywili i szeregowych żołnierzy. Osób, które były ofiarami tych okrutnych wydarzeń lub też naocznymi świadkami bądź bezpośrednimi uczestnikami, gotowymi poświęcić swoje życie w walce z okupantem.



Skupiając się na opowiadaniu o działaniach militarnych, zapomina się o tym jakim terrorem i kataklizmem była wojna, właśnie w tym najważniejszym, ludzkim wymiarze. Za mało mówi się o życiu codziennym, o okrucieństwach które każdego dnia dotykały ludzi. Dopiero opowiedzenie historii wojennej także z tej perspektywy może dać jej całościowy obraz i pomóc zrozumieć światu, jakim dramatycznym była ona doświadczeniem. To odniesienie wojny do codzienności może także pomóc dostrzec, iż wojna nie dzieje się zwykle jedynie na linii frontu, a dotyka każdego członka społeczności zaangażowanej w działania zbrojne. Ponadto, właśnie z historiami tych zwykłych ludzi, nie z biografiami generałów, odbiorcy będą mogli się identyfikować. Jest to ważny aspekt, zdecydowanie silniej do nich przemawiający. Aspekt, który może

pogłębić zrozumienie wojny w całej jej rozciągłości. I – być może – pomóc unikać podobnych zdarzeń.



Fot. Krzysztof Mystkowski / KFP

To właśnie z takim zamysłem powoływano do życia Muzeum II Wojny Światowej w Gdańsku. Przekazanie opisanej powyżej idei stanowiło główny cel współpracy podjętej z firmą New Amsterdam. Współpracy, w ramach której stworzono największą w Polsce wystawę multimedialną, opowiadającą o wojnie inaczej niż to miało miejsce do tej pory.

Głównym inicjatorem Muzeum był Paweł Machcewicz, który wraz z innymi polskimi historykami, m.in. Piotrem Majewskim, Rafałem Wnukiem oraz Grzegorzem Motyką, chciał stworzyć globalną opowieść o II Wojnie Światowej. Opowieść będącą odpowiedzią na problem, jakim jest sposób mówienia o wojennym czasie w skali światowej. Pomimo, iż wojna ta swój początek miała właśnie w Polsce, narracje na temat

przeszłych wydarzeń często odbywają się z pominięciem lub przekształceniem polskiej perspektywy. Dlatego w projekcie Muzeum kwestia owej perspektywy i głosy polskiego jest bardzo ważna.

Ramka 1. Paweł Machcewicz – inicjator Muzeum II Wojny Światowej w Gdańsku

Paweł Machcewicz urodził się 27 kwietnia 1966 roku w Warszawie. Z wykształcenia jest historykiem, profesorem nauk humanistycznych, z wieloletnim doświadczeniem wykładowcy akademickiego. W swojej pracy zajmuje się głównie najnowszą historią polityczną oraz stosunkami międzynarodowymi. Jest współtwórcą Instytutu Pamięci Narodowej. W latach 2008-2014 pełnił funkcję głównego doradcy w Gabinecie politycznym Prezesa Rady Ministrów, którym wówczas był Donald Tusk. W tym samym czasie zainicjował także prace związane z powstawaniem Muzeum II Wojny Światowej w Gdańsku, będąc jednocześnie pełnomocnikiem prezesa Rady Ministrów ds. tegoż Muzeum. Następnie został powołany jego pierwszym dyrektorem i pełni tę funkcję do dziś. Jest także autorem wielu nagradzanych publikacji historycznych.

Jednocześnie w wyniku prowadzonych na tym polu dyskusji, coraz wyraźniejszy stawał się również fakt odmienności doświadczeń i pamięci o działaniach wojennych a przede wszystkim o ich zakończeniu. Dla jednych było ono zwiastunem nowego życia, szansą na odbudowę zniszczeń, a dla innych wyłącznie początkiem kolejnego ucisku, o którym tak mało się wie i mówi. Podobnie jak mało się wie i mówi o tym, czym wojna i czas powojenny był dla zwykłych ludzi, jak na nich wpłynął i jak sobie radzili w tej rzeczywistości.

Rafał Wnuk:

Po pierwsze, my, polscy historycy, musieliśmy odpowiadać na narracje, które zostały opowiedziane wcześniej przez innych i zdominowały europejskie wyobrażenia tym konflikcie. Chcieliśmy zatem zaprezentować nasze doświadczenie wojny, odmienne od zachodnioeuropejskiego i radzieckiego. Naszym

celem było zaprezentowanie własnej opowieści w sposób jasny i dobitny, tak aby to nasza wystawa stała się punktem odniesienia dla osób z innych zakątków świata. Polskie doświadczenia tej wojny, doświadczenia Europy Środkowej, a co za tym idzie pamięć o niej jest e głęboko odmienna od tego co jest pamiętane i jak jest to widziane na Wschodzie i na Zachodzie. Krótko mówiąc – **dla Europy Środkowej II Wojna Światowa nie zakończyła się niczym pozytywnym. Owszem, zakończyła się pokonaniem Niemiec, ale nie wiązało się to z nadejściem wolności.** Natomiast dla Zachodu skończyła się jednoznacznie pozytywnie – wraz z pokonaniem przeciwnika przyszła też wolność. Po drugie chcieliśmy ukazać wojnę z perspektywy ludności cywilnej i szeregowych żołnierzy, chcąc jednocześnie uświadomić odbiorcom, że w tej opowieści są oni równie ważni co decydenci polityczni i generałowie. To z kolei odróżniało naszą wizję muzeum od większości muzeów wojennych na świecie.

mka 2. Rafał Wnuk – kierownik Działu Naukowego Muzeum II Wojny Światowej w Gdańsku

Rafał Wnuk urodził się 22 maja 1967 roku w Zamościu. Jest jednym z inicjatorów Muzeum II Wojny Światowej w Gdańsku, pełniącym również funkcję kierownika jego Działu Naukowego. Z wykształcenia jest historykiem, doktorem habilitowanym nauk humanistycznych. W swojej pracy zajmuje się przede wszystkim czasami II Wojny Światowej (polską konspiracją na Kresach Wschodnich, wywiadem Polskich Sił Zbrojnych i Armii Krajowej oraz stosunkami polsko-ukraińskimi). Jest także autorem nagradzanych publikacji naukowych oraz laureatem Srebrnego Krzyża Zasługi, za zasługi w dokumentowaniu i upamiętnianiu prawdy o najnowszej historii Polski.

Właśnie ta chęć pokazania odmiennej pamięci i dużego znaczenia polskiej narracji w mówieniu o okresie II Wojny Światowej, a także chęć ukazania wojny z perspektywy ludności cywilnej, przyświecała pomysłodawcom Muzeum od samego

początku prac koncepcyjnych, jeszcze w 2007 roku. W pracach tych skupili się oni nie tylko na działalności stricte muzealnej, polegającej na gromadzeniu i prezentowaniu eksponatów, ale także na działalności naukowej i edukacyjnej¹³.



Pierwszego września 2008 roku ich starania zaowocowały oficjalnym powołaniem do życia Muzeum II Wojny Światowej w Gdańsku i mianowaniem Pawła Machcewicza jego dyrektorem. Oczywiście nie oznaczało to natychmiastowego rozpoczęcia prac. Na tym etapie znana była wyłącznie koncepcja programowa mającej powstać instytucji. Dopiero rok później, w wyniku międzynarodowego konkursu, wybrany został projekt wystawy głównej przygotowany przez belgijską pracownię Tempora¹⁴. W roku 2010 kolejny konkurs wygrał dostosowany do niej projekt architektoniczny całego budynku stworzony przez studio Kwadrat z Gdyni. Zaś prace budowlane rozpoczęły się w 2012 roku, dokładnie w trzy lata po podpisaniu aktu erekcyjnego Muzeum. Ich koniec miał natomiast miejsce na przełomie 2016 i 2017 roku. Ostateczny koszt budowy, w całości pokryty ze środków Ministerstwa Kultury i Dziedzictwa Narodowego, wyniósł 380 mln złotych.

13. Jej efektem są wydawane dziś przez Muzeum publikacje naukowe, ale także prowadzone wykłady otwarte, konferencje, debaty publiczne oraz szereg projektów edukacyjnych dla dzieci i dorosłych, które bardzo często odbywają się w terenie.

14. Tempora to belgijska firma specjalizująca się w opracowywaniu koncepcji oraz realizacji, promocji i zarządzaniu wystawami kulturalnymi, popularno-naukowymi, czy dotyczącymi wątków turystycznych.

Tabela 1. Najważniejsze daty w historii Muzeum

2007	•	Początek prac koncepcyjnych
1.09.2008	•	Oficjalne powołanie do życia Muzeum II Wojny Światowej w Gdańsku oraz mianowanie Pawła Machcewicza jego dyrektorem
1.09.2009	•	Podpisanie Aktu Erekcyjnego Muzeum
24.10.2009	•	Rozstrzygnięcie międzynarodowego konkursu na projekt ekspozycji głównej Muzeum (wygrała belgijska pracownia Tempora)
1.09.2019	•	Rozstrzygnięcie konkursu na projekt budynku Muzeum (wygrało studio Kwadrat z Gdyni)
1.09.2012	•	Uroczyste wbudowanie kamienia węgielnego pod siedzibę Muzeum
5.03.2013	•	Rozstrzygnięcie konkursu na multimedia i filmy na wystawę główną Muzeum (firma New Amsterdam z Krakowa)
02.2017	•	Planowane otwarcie Muzeum II Wojny Światowej



Fot. Krzysztof Mystkowski / KFP

Dopiero po rozpoczęciu budowy dyrekcja Muzeum mogła skupić się na wyborze wykonawcy ekspozycji multimedialnej. Warto podkreślić, iż pierwsze lata funkcjonowania Muzeum pokazują, jak skomplikowany przedsięwzięciem jest stworzenie tego rodzaju instytucji. Jego realizacja jest efektem przeplatania się intencji pomysłodawców i decyzji o charakterze politycznym, którym towarzyszą również decyzje o uruchomieniu znacznych środków finansowych niezbędnych przy tak ambitnych celach kulturalnych.

Rafał Wnuk:

Na przełomie 2007 i 2008 roku trwały prace koncepcyjne.. Nie był to jeszcze etap tworzenia scenariusza wystawy. Rozmawialiśmy o czym chcemy opowiedzieć i dlaczego to jest ważne, czyli „co”, a nie „jak”. Wiedzieliśmy, że instrumentem, jakim chcemy się posługiwać powinno być muzeum narracyjne, ponieważ muzea przeżywają swego rodzaju renesans i w epoce Internetu, w epoce multimediiów, ich połączenie z przedmiotem pozwala wykreować interesującą opowieść, która jest wiarygodna i atrakcyjna dla dzisiejszego widza. Wszystko to musi być jednak musi być odpowiednio wyważone i wzajemnie z siebie wynikać. Wychodząc z takiego założenia najpierw ogłoszony został konkurs na wystawę, na język artystyczny, którym chcemy się posługiwać. Ze zwycięską firmą opracowana została ścieżka wystawy, która to ścieżka stała się punktem wyjścia do konkursu architektonicznego. Konkurs na przygotowanie ekspozycji multimedialnej ogłoszony został na samym końcu. Dla nas było jasne, że multimedia muszą zostać wpasowane w gotowy już schemat zwiedzania, język i rytm emocjonalny wystawy. Pierwsza rzecz, którą musi zro-

bić osoba, pracująca z multimediami, to poznanie wnętrza ekspozycji. Musi wiedzieć doskonale czym jest przestrzeń, w której się znajduje. Tylko wtedy mogą powstać fantastyczne multimedia, które nie będą przeciwko wnętrzu, nie będą rywalizowały z eksponatami, lecz staną się dopełnieniem całości. .

Kreatywny partner

Rok 2013 jest zatem momentem, w którym do twórców Muzeum dołączyła firma kreatywna New Amsterdam, wcześniej działająca w ramach krakowskiego studia animacji i post-produkcji filmowej No Label. W 2009 roku w wyniku specjalizacji działu multimedialnych działalność No Label poszerzona została o tworzenie ekspozycji multimedialnych. Ze względu na bardzo duże zainteresowanie tym obszarem działalności firmy i stale powiększającą się liczbę zamówień, podjęta została decyzja o wydzieleniu z jej struktury osobnej marki, zajmującej się właśnie projektowaniem i tworzeniem tego typu multimedialnych – New Amsterdam. Jednak, jak zaznacza Wojciech Florczyk, zabieg ten nie oznaczał końca działalności No Label, w dużej mierze była to bowiem kwestia wizerunkowa, organizacyjna, dająca możliwość wyraźniejszego podziału zadań.

Ramka 4. Wojciech Florczyk – prezes zarządu New Amsterdam

Wojciech Florczyk urodził się 22 października 1980 roku. w Krakowie. Jest absolwentem Wydziału Dziennikarstwa i Komunikacji Społecznej Uniwersytetu Jagiellońskiego. Projekty interaktywne tworzy od 1998 roku. W 2002 roku współtworzył software-house Softhis, a od 2006 studio postprodukcji i animacji No Label. Prowadził projekty informatyczne dla rynku mobilnego, farmaceutycznego, projektował i tworzył ekspozycje w Rynku Podziemnym Hali Stulecia, Hydropolis we Wrocławiu, Wzgórzu Zamkowym oraz Muzeum Narodowym w Kielcach, Muzeum Historycznym Miasta Krakowa, Muzeum Historycznym miasta Warszawy. Od 2009 roku prowadzi firmę New Amsterdam. Aktywnie promuje ideę muzeów narracyjnych tworzonych w oparciu o nowe technologie w tym koncepcje wirtualnych instytucji kultury.

Wojciech Florczyk:

Nolabel i New Amsterdam to dwie firmy wywodzące się z tej samej grupy ludzi, które ściśle ze sobą współpracują i uzupełniają się kompetencjami. Nolabel jako studio animacji i post-produkcji specjalizuje się głównie w projektach filmowych i reklamie, natomiast New Amsterdam odpowiedzialna jest m.in. za tworzenie multimedialnych ekspozycji i przestrzeni.

O tym, że była to dobra decyzja świadczą sukcesy odnoszone przez każdą z tych firm. Wśród tych ostatnich wskazać można pracę przy najnowszym filmie Andrzeja Wajdy Powidoki (dla którego Nolabel tworzyło efekty specjalne i odpowiedzialne było za retusz) oraz otwartą w 2015 roku we Wrocławiu wystawę edukacyjnej Hydropolis¹⁵, składającą się ze 170 stanowisk multimedialnych przygotowanych przez zespół New Amsterdam.



Fot. Robert Słusznik

15. Hydropolis – nowoczesne centrum wiedzy na temat wody, w fascynujący sposób ukazujące jej znaczenie dla człowieka. Całość zaprojektowana jest tak, by prezentować kolejne tematy wyjaśniające fenomen wody: głębie oceanów, człowiek i woda, historia inżynierii wodnej, różne stany wody, historie morskich zdobywców, a nawet motyw wody w religiach. A wszystko to w oryginalnej scenografii dawnych, ponad stuletnich, zbiorników czystej wody i przy ciągle towarzyszącym odwiedzającym wydawanych przez nią dźwiękach.
Zob. więcej na <http://visitwroclaw.eu/hydropolis-czyli-centrum-wiedzy-o-wodzie>

Jednak oferta New Amsterdam kierowana jest nie tylko do instytucji kultury. Opracowywany dla nich sposób opowiadania historii, wykorzystujący multimedia jako narzędzie pozwalające na budowanie wrażeń, doświadczeń zmysłowych, coraz bardziej przyciąga także klientów komercyjnych, którzy chętnie stosują go w swoich działaniach marketingowych. Przykładem wykorzystania storytellingu w branży komercyjnej mogą być showroomy, które pełnią wielorakie funkcje, od prezentacji firmy i jej usług czy produktów, po budowanie tego, co nazywamy doświadczeniem marki. W podobnym kierunku podążają również galerie handlowe, w których spędza się coraz więcej czasu, jednak coraz rzadziej w celach zakupowych, do tych bowiem zdecydowanie częściej zaczyna być wykorzystywany Internet. Powstają tam więc strefy dla dzieci, strefy relaksu, tematyczne wystawy czasowe czy mini centra nauki, spełniające funkcje edukacyjną i rozrywkową.

Ramka 5. Czym jest storytelling w marketingu

Storytelling (inaczej marketing narracyjny lub marketing opowieści) to oryginalny sposób tworzenia spójnej historii powiązanej ze światem danej marki, budowanie jej szerszego kontekstu w oczach potencjalnych klientów.

Korzeni takiej komunikacji z klientami można upatrywać się już w pierwszych przekazach ustnych, ale jej pierwowzorem są wszelkie bajki i historie opowiadane dzieciom „na dobranoc”. Podobnie jak bajki, marketing narracyjny powinien opierać się na uczuciach, emocjach, wzbudzać poczucie bezpieczeństwa i zaufania, przybliżać pewien, jeszcze nie tak dawno niedostępny lub nieznany, element. Podobnie jak najpiękniejsze bajki z dzieciństwa, sprawnie i dobrze wyreżyserowana historia marki potrafi wzruszyć lub rozbawić odbiorcę, co sprawia, że marka ta pozostanie w jego pamięci w pozytywnym świetle i stanie się czymś czym chętnie podzieli się z innymi. W tym celu *storytelling* korzysta także z technik przyjętych z psychologii, socjologii, pedagogiki, literaturoznawstwa, kulturoznawstwa.

Ponadto, w myśl *storytellingu*, samo zaspokojenie podstawowej potrzeby konsumenta, potrzeby posiadania, jest niewystarczające. Coraz ważniejsze staje się także to, aby poczuł się on z daną rzeczą związany, aby był w stanie utożsamić się z marką i promowanym przez nią, przy pomocy konkretnej historii, światem wartości. Co ważne, często dzieje się tak, że to właśnie sposób prezentacji marki decyduje o jej konkurencyjności i popularności na rynku.

Warto podkreślić, iż *storytelling* i narracja często wykorzystywane są także w muzeach. Ich twórcom również zależy na tym, aby w jak największym stopniu i jednocześnie w jak najbardziej przyjaznej formie przybliżyć odwiedzającym przedstawianą w jego murach historię. W taki sposób chcą oni nie tylko nakłonić ich do przemyśleń, ale przede wszystkim wzbudzić w nich świadomość tego jak istotne jest podtrzymywanie pamięci o wydarzeniach historycznych. Tym samym chcą sprawić, aby wzajemnie polecali sobie odwiedzenie danego miejsca, a następnie dyskutowali o tym, co zobaczyli, czego się dowiedzieli.

Wykorzystano tekst pochodzący z: <http://nowymarketing.pl/a/6715,s-storytelling-encyklopedia-marketingu>

New Amsterdam tworzy zatem ekspozycje dla zróżnicowanych grup odbiorców. To, co jest wspólnym mianownikiem dla działań firmy, niezależnie od charakteru klienta, to umiejętność tworzenia opowieści przy użyciu form multimedialnych. A z którą z tych grup klientów pracuje się łatwiej? Zdaniem Wojciecha Florczyka nie ma jednoznacznej odpowiedzi na to pytanie, bowiem współpraca z każdą z nich ma swoją specyfikę często wynikającą ze spraw niezależnych od klienta. Przykładowo, ważnym aspektem praktycznym współpracy z instytucjami kultury jest środowisko prawne, w którym one funkcjonują.

Wojciech Florczyk:

Instytucje kultury i muzea są najczęściej instytucjami publicznymi, co sprawia, że wiąże je prawo zamówień publicznych. Często skutkuje to sytuacją, że wielu interesujących rozwiązań mimo, iż wydają się najlepsze nie można zastosować, ponieważ nie są one zgodne z ustawą. Oczywiście ograniczeniem w tym przypadku bywa także budżet instytucji. Z kolei z klientem prywatnym można negocjować, ale najczęściej cechuje go zupełnie inny sposób myślenia, no i nastawiony jest głównie na cele marketingowe, generowanie sprzedaży oraz na zwrot z inwestycji.

Dobry punkt wyjścia warunkiem dobrej współpracy

Jakość współpracy między instytucją kultury a firmą w dużym stopniu przekłada się na jakość efektu finalnego. Trzeba pamiętać, że – aby współpraca przebiegała w dobrej atmosferze – obie strony muszą się w nią zaangażować. Nie może tu być mowy o sytuacji, w której – po wyznaczeniu pewnych warunków brzegowych – instytucja zostawia firmę „samą sobie”, zrzucając na nią całość odpowiedzialności za produkt końcowy. Zbyt dużo decyzji trzeba podejmować wspólnie, zachowując stały tryb konsultacji.

Jednocześnie, warunki wyjściowe powinny być jasno sformułowane przez instytucję – i oznacza to, że prace koncepcyjne powinny zostać wykonane wcześniej. Wiedza nt. koncepcji łączy się z precyzyjną świadomością na temat oczekiwań i pozwala dobrze przygotować konkurs dla firmy kreatywnej. To dobra praktyka, która okazała się sprawdzać w przypadku Muzeum II Wojny Światowej. Warto przypomnieć, iż zatrudnienie firmy New Amsterdam było kolejnym krokiem w procesie tworzenia ekspozycji – wcześniej jej koncepcja została opracowana we współpracy z firmą belgijską już w 2009 roku. Dopiero trzy lata później – pod koniec 2012 roku – ogłoszony został konkurs dla wykonawców stałej wystawy multimedialnej, będącej sercem powstającego Muzeum. W ciągu tych trzech lat pracownicy Muzeum zdążyli się dobrze przygotować do projektu tworzenia wystawy.

Firma Wojciecha Florczyka została zakwalifikowana do konkursu, obok dwóch innych firm, których prace konkursowe ostatecznie pokonała. Minęło jednak sporo czasu od ogłoszenia wyników konkursu w marcu 2013 roku i negocjacji dokładnego zakresu obowiązków każdej ze stron, do podpisania umowy i rozpoczęcia prac nad wystawą około trzech miesięcy później. Związane było to z priorytetami ustalonymi przez Muzeum, w tym czasie były to

kwestie związane z budową. Dopiero po uporaniu się z konkretnym zakresem prac, możliwe było skupienie się na dokładnym projektowaniu ekspozycji multimedialnej.



Fot. Krzysztof Mystkowski / KFP

Wojciech Florczyk podkreśla, że aby doszło do tak satysfakcjonującej współpracy, jaka miała miejsce w tym przypadku, dla firmy niezwykle istotne jest nastawienie instytucji kultury do samego konkursu i jego właściwa organizacja. Nauczony doświadczeniami wynikającymi z pracy z wieloma innymi instytucjami, wskazuje kilka kluczowych kwestii, o których podczas konkursu należy pamiętać. Co ważne kwestie te mają znaczenie nie tylko dla wykonawcy i komfortu jego pracy, ale także dla bezpieczeństwa zamawiającego i pewności, że otrzyma najwyższej jakości efekt końcowy.

Wojciech Florczyk:

Najważniejsze jest to, aby w ramach konkursu opracowane zostały kryteria dostępowe¹⁶. Dzięki temu ogłaszające go instytucje zniwelują ryzyko, że podejdą do niego firmy nie mające odpowiedniego doświadczenia. W przypadku tworzenia ekspozycji multimedialnych takie doświadczenie jest konieczne, zwłaszcza jeśli mówimy o nim w kontekście późniejszego bezpieczeństwa zamawiającego. Wiele osób postrzega przygotowanie ekspozycji jako pracę podobną do przygotowania filmu czy aplikacji i uważa, że doświadczenie to łatwo przenieść na tworzenie zawartości multimedialnych na potrzeby ekspozycji. Nic bardziej mylnego. Podczas pracy nad ekspozycją niezwykle ważne są kwestie związane ze skalą oraz sposobem wyświetlania danych treści. Czym innym jest przygotowanie prezentacji, filmu lub nawet strony internetowej a czym innym multimediiów do wystawy, które będą wyświetlane na wielu monitorach w wysokich rozdzielczościach.

Doświadczenie firmy może zatem weryfikować jej przygotowanie do tworzenia nie tylko treści kreatywnych, ale przede wszystkim właśnie do tworzenia spójnej narracji wieloelementowej, integrującej dużą ilość multimediiów w jeden system. Innym błędem popełnianym przez instytucje przy organizacji konkursu jest fakt, iż często, wymagają one od firm przygotowania projektów całych wystaw, od początku do końca, narażając je tym samym na dodatkowe koszty. Według Florczyka trzeba zaś pamiętać, że konkurs ma służyć głównie temu, aby ocenić potencjał firmy i dać jej szansę zaprezentowania swoich możliwości. Konkurs nie powinien być postrzegany przez instytucje jako okazja do zdobycia gotowych projektów całych wystaw niskim kosztem. Takie podejście zwykle kończy się tym, że poważne i doświad-

16. Kryteria dostępowe – warunki formalne, które należy spełnić, aby móc przystąpić do konkursu, np. wypełnienie wniosku konkursowego; uiszczenie opłaty rekrutacyjnej; potwierdzenie wykonania w minionych latach podobnych projektów; posiadanie praw do wykonywania konkretnego zawodu; niezależność od organizatorów i sędziów konkursu.

czne firmy nie startują w konkursie, ponieważ nie czują się do niego zaproszone. W efekcie prace konkursowe są niskiej jakości i mogą stanowić wręcz zagrożenie dla celów kulturalnych, jakie postawiła przed sobą dana instytucja. Działając w ten sposób, instytucje same mogą się przyczynić do wyeliminowania z konkursu jego uczestników o najwyższym potencjale. Należy pamiętać, że konkurs na wykonawcę wystawy multimedialnej nie jest łatwy dla jego uczestników. Wymaga on od nich bardzo dużych nakładów pracy, czasu i środków finansowych – wiele instytucji o tym zapomina. Tymczasem często zdarza się również, że instytucje nie dają firmom wystarczająco dużo czasu na przygotowanie swoich prac.

Wojciech Florczyk:

Zazwyczaj na pierwszym etapie firma oceniana jest pod kątem kryteriów dostępowych i dopóki nie zostanie oficjalnego, formalnego zaproszenia, nie może złożyć pracy konkursowej. Same konkursy często ogłaszane są z około dwumiesięcznym wyprzedzeniem, ale samo zaproszenie dostaje się na około 3-4 tygodnie przed ostatecznym terminem składania prac. W efekcie przez pierwsze 4-5 tygodni nie ma pewności czy uzyska się zaproszenie do konkursu, więc firmy rzadko podejmują ryzyko rozpoczęcia prac nad zgłoszeniem. Pamiętajmy, że samo przygotowanie pracy konkursowej, to kosztowne przedsięwzięcie. Średni koszt może zamknąć się w kwocie kilkudziesięciu tysięcy złotych. Oczywiście w przypadku ekspozycji multimedialnej jest to uzależnione od jej skali albo wymagań konkursowych.

Ramka 6. Dobre praktyki przy organizacji konkursu

Określenie konkretnych kryteriów dostępowych, dzięki czemu możliwe jest zabezpieczenie się przed udziałem w konkursie firm nie mających żadnego doświadczenia w tworzeniu ekspozycji multimedialnych.

Klarowna wizja instytucji odnośnie elementów merytorycznych, które powinny znaleźć się na wystawie (świadomość tego jakie treści chce się na niej zaprezentować) – firma kreatywna powinna skupić się nie na doborze materiałów, ale na nadaniu im odpowiedniej formy.

Rozpisanie konkursu w jasny i klarowny sposób, tak aby firma biorąca w nim udział wiedziała na czym ma się skupić i za co będzie oceniana.

Odpowiedni zakres pracy konkursowej – nie powinno wymagać się od firm projektowania całej ekspozycji, należy skupić się wyłącznie na kilku wybranych obszarach, które pozwolą na zbadanie potencjału firmy.

Przygotowanie dla firm materiałów wyjściowych, na których w ramach tworzenia prac konkursowych będą mogli się opierać.

Wybór odpowiedniej formy zgłaszania prac – jeśli mowa jest o multimedialnych, praca konkursowa powinna przyjąć formę tych konkretnych multimedialnych, np. aplikacji, a nie planszy lub wydruku.

Przeznaczenie na konkurs wystarczającej ilości czasu, zwłaszcza jeśli ma to być konkurs dwuetapowy – projektowanie nawet pojedynczych elementów wystawy multimedialnej w ramach konkursu jest bardzo czasochłonne.

Dostatecznie wcześnie poinformowanie firmy o wynikach pierwszego etapu konkursu, aby miała pewność, czy może rozpoczynać pracę nad drugim etapem – prace te wymagają nie tylko czasu, ale także znacznych kosztów finansowych; narażanie firm na straty finansowe może doprowadzić do podjęcia przez nich decyzji o wycofaniu się z konkursu. Trzeba pamiętać, że firma podejmuje decyzje biznesowe.

Zaplanowanie nagród za zajęcie poszczególnych miejsc w konkursie – możliwość ich otrzymania dodatkowo zmotywuje do pracy i tym samym podniesie jakość prac, bo firmy zmniejszą ryzyko swoich działań, tj. zyskają pewność, że choć część nakładów zostanie zrekompensowana pomimo przegranej.

Wojciech Florczyk:

W przypadku Muzeum II Wojny Światowej wszystko to było bardzo dobrze opisane. Twórcy Muzeum mieli jasną i klarowną wizję, którą chcieli zrealizować dlatego od strony merytorycznej ten konkurs był dobrze opracowany. Jego przedmiotem było opracowanie kilku aplikacji i filmu. Strona merytoryczna - scenariusze - były już gotowe więc do zadań konkursowych należało opracowanie formy i sposobu narracji. I to one były oceniane - dzięki temu mogliśmy się wykazać w tym, w czym się specjalizujemy.

Potwierdza to Rafał Wnuk, który podkreśla jak ważna jest klarowna wizja tego, co chce się w muzeum pokazać. Dopiero po jej opracowaniu i zaplanowaniu scenografii możliwe jest skupienie się na formie przedstawienia danych materiałów, a co za tym idzie – rozpisanie odpowiedniego konkursu, co do którego – również po stronie instytucji – pojawiają się konkretne oczekiwania. Jego zdaniem najważniejszą rzeczą, bez której żadna firma nie powinna zaczynać prac przy ekspozycji multimedialnej, jest dokładne poznanie opowiadanej historii, niezależnie od tego czego ona dotyczy. Mimo, iż zadaniem firmy kreatywnej jest przede wszystkim nadanie formy, która ułatwi prezentację i odbiór danej opowieści, nie da się zrobić tego w interesujący i ujmujący sposób, jeśli wcześniej samemu nie zrozumie się tego, czego ona dotyczy.



Rafał Wnuk:

Trzeba wczytać się w historię. Nie ważne czy będzie to historia wojny, grupy ludzi, znaczka pocztowego czy piwa. Aby proponować interesujący storytelling, każdą z tych historii należy

starannie przestudiować, jednocześnie starając się zrozumieć też to, co chce przekazać w ten sposób inwestor. Oczywiście jest to bardzo trudne i może generować problemy. Stykają się tutaj ludzie z różnych światów – z jednej strony mamy plastyków, artystów i informatyków, a z drugiej zawodowych historyków, inżynierów, często także reprezentantów władz miejskich i decydentów politycznych. Środowiska te mogą mieć odmienne wrażliwości i wyobrażenia o tym czym jest muzeum. Poznanie i zaakceptowanie wzajemnych oczekiwań jest niezbędne. Równie ważne jest wypracowanie wspólnego języka. I nie chodzi tu wyłącznie o pojęcia techniczne, ale także, a może przede wszystkim podobne rozumienie pojęć abstrakcyjnych.

Pracownicy firm kreatywnych powinni zatem wykazać się nie tylko kreatywnością, ale głównie bardzo dużą empatią, umiejętnością słuchania i odpowiedniego wykorzystywania otrzymanych informacji. Robert Wnuk dodaje także, że w takim samym stopniu dotyczy to również instytucji, jako drugiej strony. Oczywiście jest bowiem brak identycznej wizji i wiedzy od samego początku. Co za tym idzie, należy mieć świadomość braków partnera. Wszystkiego trzeba się nawzajem nauczyć, bez przekonania o tym, że wie się lepiej, tylko dlatego, że jest się historykiem i pracownikiem muzeum albo na co dzień obcuje się z multimediami.

Ramka 7. Dobre praktyki rekomendowane firmom kreatywnym

1. Rozpoczęcie prac od zapoznania się z przedstawianą historią i jej zrozumienie.
2. Dokładne zapoznanie się z zagospodarowywaną przestrzenią fizyczną.
3. Wkomponowanie się w istniejącą już scenografię i scenariusz wystawy – stworzenie spójnych z nimi elementów.
4. Umiejętność dokładnego słuchania drugiej strony, poznanie sposobu myślenia zamawiających.
5. Otwartość na wymianę wiedzy i informacji.
6. Ograniczenie liczby multimediiów w muzeum – mają one pomagać w odbiorze treści, nie znajdować się w jego centrum. Bohaterem jest opowieść, nie sprzęt.
7. Szczere opowiedzenie o wszystkich konsekwencjach danego rozwiązania – wadach i zaletach.

Rafał Wnuk:

Nigdy nie miałem wątpliwości, iż w centrum muzealnej opowieści, to od czego się w niej wychodzi, jest świadek historii, przedmiot, realnie istniejący obiekt. Natomiast multimedia są wykorzystywanym tutaj sposobem opowiadania, mają ułatwić budowanie narracji, a nie zastępować jej najważniejsze elementy. New Amsterdam również doskonale to rozumiał i dostosował się naszego myślenia o muzeum. Zaproponował taki sposób wykorzystania multimedialnych, który moim zdaniem doskonale się sprawdził i mam nadzieję będzie przekonujący i atrakcyjny dla zwiedzających nasze Muzeum.

Praca nad przygotowaniem stanowisk multimedialnych

Jednak zarówno dla Muzeum II Wojny Światowej, jak i New Amsterdam, konkurs był jedynie początkiem współpracy. Punktem wyjścia, w oparciu o który ustalony został określony czas na wykonanie wszystkich zaplanowanych elementów multimedialnych. Prace rozpoczęły się w czerwcu 2013 roku i początkowo sugerowano, że powinny zakończyć się w przeciągu 15 miesięcy. Jednak ze względu na opóźnienia budowlane, czas ten został wydłużony, do końca 2016 roku. Zdaniem Wojciecha Florczyka z pewnością można w tej sytuacji mówić o zwiększonym komforcie pracy i okazji do jak najlepszego dopracowania wszystkich szczegółów. Jednak jednocześnie jest on przekonany, że wywiązanie się z zadania zgodnie z pierwszymi ustaleniami byłoby możliwe. W dużej mierze przyczynił się do tego bardzo dobry, regularny i przyjacielski kontakt pomiędzy partnerami oraz doświadczenie New Amsterdam w realizowaniu tego typu przedsięwzięć; ale kluczową rolę odgrywała tu liczba zmotywowanych do działania ludzi po obu stronach.

Po stronie Muzeum II Wojny Światowej był to zespół około 20 osób, historyków i pracowników naukowych. To właśnie oni byli odpowiedzialni za przygotowywanie scenariusza merytorycznego, dobieranie materiałów archiwalnych i układanie treści w odpowiedniej kolejności. Do ich zadań należało także recenzowanie przygotowywanych prac. Spośród wszystkich tych osób, 10 nieustannie tworzyło wystawę i pozostawało w kontakcie z 3-4 przedstawicielami New Amsterdam – właścicielem firmy, dyrektorem kreatywnym, opiekunem projektu oraz filmowcem. Jednak przez cały okres trwania projektu, na różnych jego etapach, w prace zaangażowanych było łącznie blisko 70 osób, zatem wszyscy pracownicy firmy. Oczywiście nie pracowali oni jednocześnie, jednak ze względu na ich różne umiejętności, na każdym z etapów ktoś był potrzebny i każda z osób przyczyniła się do efektu końcowego.

Wojciech Florczyk:

Najważniejsze są oczywiście osoby, które projektują. My taką osobę nazywamy „content designer”, choć tych określeń jest dużo. Jest to osoba, która patrząc na merytorykę myśli o niej pod kątem edukacyjnym i narracyjnym. Zastanawia się nad tym w jaki sposób poprzez dane stanowisko czy film przekazać najważniejsze wiadomości. Content designer współpracuje oczywiście z zespołem od animacji i grafikami, a ci z najróżniejszymi programistami. Na końcu pojawiają się wdrożeniowcy, odpowiedzialni przede wszystkim za administrowanie sprzętem, zapobieganie i rozwiązywanie ewentualnych problemów na styku IT i Audio-Video. Potrzebne są też osoby uzupełniające systemy do zarządzania treścią oraz specjaliści od każdego sposobu komunikowania, np. dźwiękowcy. W zespole może

znaleźć się także UX designer. Każdy ma swój obszar działania. Nad wszystkim czuwają managerowie projektu.

Z punktu widzenia Wojciecha Florczyka, dla powodzenia tego typu przedsięwzięcia, niezależnie od liczby zaangażowanych w nie osób, konieczna jest bardzo dobra organizacja pracy. W ramach omawianej współpracy polegała ona na wyznaczeniu sobie czterech, bardzo konkretnych etapów działania.

Ramka 8. Etapy realizacji projektu

- Etap 1 (produkcyjny) – przygotowanie scenariusza, polegające na dokładnym opracowaniu merytoryki, wyborze materiałów archiwalnych oraz określeniu sposobu ich wizualizacji. W oparciu o te elementy powstaje rozłożona w czasie narracja lektora, do której dostosowywane są obrazy.
- Etap 2 (produkcyjny) – tworzenie „brudnopisu”, polegające na przygotowaniu pierwszej wersji projektu wykorzystującej materiały poglądowe, umożliwiające wypracowanie konkretnej formy danego stanowiska. Jest to też etap, w którym pozyskiwane są prawa autorskie i oryginalne materiały, w związku z czym, w zależności od ich dostępności, pojawia się tutaj najwięcej zmian i poprawek względem scenariusza.
- Etap 3 (produkcyjny) – zamiana „brudnopisu” w wersję docelową, wykorzystującą już oryginalne materiały w odpowiedniej jakości. Etap ten przeznaczony jest na nadanie ostatecznego kształtu wszystkim elementom ekspozycji.
- Etap 4 (instalacyjny) – wprowadzanie multimediiów do ich docelowego środowiska, podłączanie całego systemu, ustawianie konkretnych parametrów oraz przeprowadzenie wstępnych testów całości.

Wojciech Florczyk:

Wyzaczyliśmy sobie 3 etapy produkcyjne i ostatni etap instalacyjny. Pierwszy etap to przygotowanie scenariusza, zatem opracowanie merytoryki, dokładny wybór materiałów archiwalnych oraz określenie co i w jaki sposób ma zostać zwizualizowane. Jest to tak naprawdę najważniejszy etap, bowiem to od niego zależy powodzenie kolejnych etapów projektu. Np. w oparciu o wybrane tutaj materiały, opracowywany jest voice over (czyli narracja czytana przez lektora), nadający tempo wszystkim filmom. To do niego dostosowywane są obrazy. Inaczej mówiąc

– zarówno filmy, animacje, jak i aplikacje mają swoją narrację rozłożoną w konkretnym czasie. Dlatego należy pamiętać, że modyfikacja nawet jednego elementu, przykładowo ze środka filmu, powoduje, że trzeba zmodyfikować całość, wszystkie jego warstwy. Przerzucając fragment filmu z trzeciej minuty do drugiej, dokładnie tak samo musimy przerzucić dźwięk i lektora, którego najczęściej w takiej sytuacji należy nagrywać ponownie. Podobnie dzieje się w momencie skracania filmu. Wszystko trzeba na nowo do siebie dopasowywać. A dokonywanie takich zmian może powodować degradację jakości całego produktu. Podsumowując, ten pierwszy etap prac ma służyć dokładnemu określeniu co jest do zrobienia, z uwzględnieniem wszystkich parametrów, żeby do minimum ograniczyć konieczność dokonywania zmian w danym materiale. W tym miejscu warto też dodać, że niektóre archiwalia są nie do zdobycia, co może stanowić kolejny problem. Mimo tego, że dany element uwzględniliśmy w scenariuszu, może się okazać, że nie jesteśmy w stanie go pozyskać. Dlatego już w momencie przygotowywania scenariusza dobrze jest wstępnie określić jakie materiały możemy pozyskać i z jakimi kosztami się to wiąże, aby uniknąć sytuacji, w której konieczna jest podmiana materiału i aby koszty nie były zaskoczeniem dla instytucji.

Drugi etap, najdłuższy (w naszym przypadku trwał około 1,5 roku), polega na przygotowaniu „mock-upu” (szkic, makieta). Nazywamy go w ten sposób, ponieważ do czasu pozyskiwania praw autorskich i docelowych materiałów archiwalnych pracujemy na plikach podglądowych. Pozwalają nam one na konkretne ustalenie długości materiału filmowego czy audio

potrzebnego do danego elementu. Jest to bardzo istotne jeszcze przed udaniem się do archiwum, ponieważ tam płaci się za konkretne minuty, więc to też dobry sposób na ograniczenie kosztów. To samo dotyczy zdjęć, przy których trzeba zastanowić się, która z rozdzielczości, mniejsza czy większa, będzie nam potrzebna. Staramy się zatem wcześniejszy scenariusz zamienić już na konkretny materiał, czyli film, animację, aplikację, dźwięk. Związane jest to z ciągłymi spotkaniami w grupach, podgrupach, dyskusjami z osobami odpowiedzialnymi za projekt od strony merytorycznej i ustalaniem priorytetów. Wymagało to ogromu pracy, a scenariusz ulegał ciągłym modyfikacjom, ale to był jeszcze moment, w którym na zmiany mogliśmy sobie pozwolić, właśnie dlatego, że pracowaliśmy na plikach podglądowych, z lektorem technicznym. A wszystko to służyło temu, żeby wypracować już konkretną formę filmu czy aplikacji.

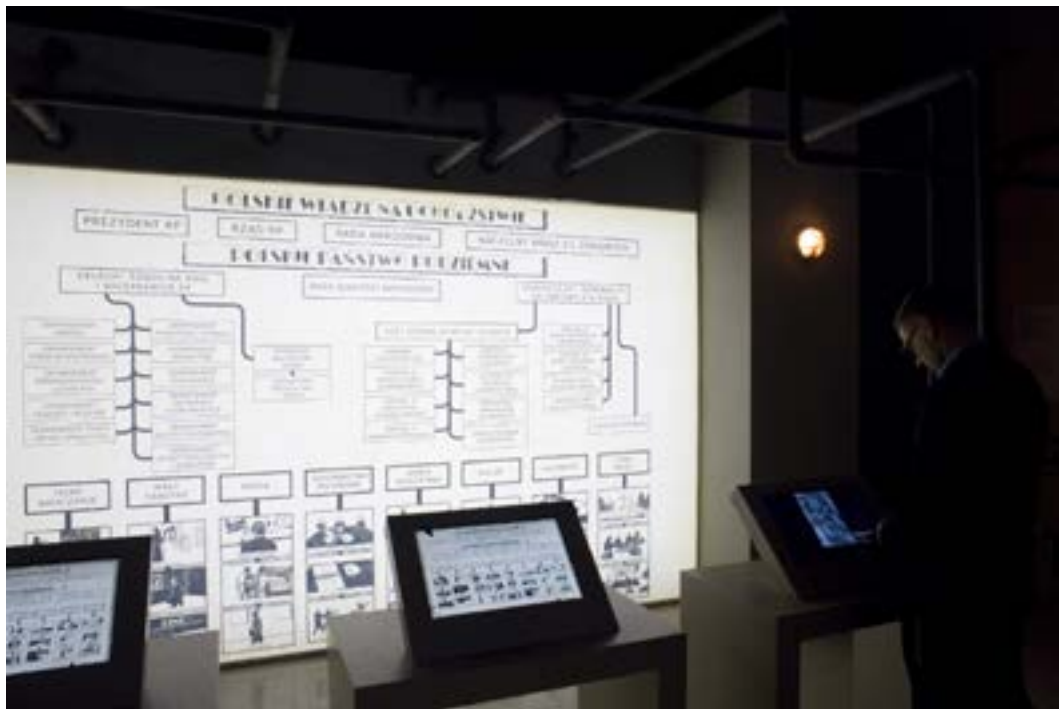
Etap trzeci polega na zamianie „mock-upu” w wersję docelową. Zatem zamawiane są materiały w wysokiej rozdzielczości, już bez znaków wodnych, nagrywany jest finalny lektor i dokonywana korekta wszystkich materiałów tekstowych wraz z ich tłumaczeniami. To również czas, w którym dokonywane są finalne szlify: postprodukcja, korekcja koloru i testy.

Ostatnim etapem jest instalacja. Wydawać by się mogło, że skoro wszystko jest już przygotowane, to sam montaż jest bardzo prosty. Wbrew pozorom jest to najtrudniejszy etap, w którym pojawia się najwięcej komplikacji i problemów. Dzieje się tak dlatego, że dopiero w momencie instalacji mamy po raz pierwszy do czynienia z miejscem docelowym, w którym dany materiał: film, projekcja czy aplikacja ma działać. Ekspozycja

multimedialna nie jest tak uniwersalna jak film nagrany płytę dvd, musi być doskonale dopasowana do konkretnej przestrzeni. Skoro więc planowaliśmy mapping, musimy pamiętać o tym, że będzie on wyświetlany na konkretnej scenografii i dopiero kiedy będzie ona gotowa będziemy mogli sprawdzić czy wszystko, zarówno po naszej stronie, jak i po stronie twórców scenografii, zostało dobrze zaprojektowane. Przekonujemy się w stu procentach czy został dobrany odpowiedni sprzęt i czy wszystko jest ze sobą zsynchronizowane. Nie ma możliwości sprawdzenia tego wcześniej. Można robić oczywiście jakieś przymiarki, ale to są tylko testy, a prawdziwy, finalny efekt uzyskamy dopiero na miejscu.

Warto podkreślić, jak ważne jest to, aby zapewnić odpowiednie warunki do zamontowania wszystkich elementów ekspozycji. Pierwszą rzeczą, o której trzeba tutaj pamiętać jest praktycznie skończony już plac budowy, bez pojawiających się tam innych ekip budowlanych czy montażowych. Jest to niezbędne, aby można było wszystko spokojnie, bez przeszkód przetestować, nie tylko pod kątem tego czy wszystkie komputery, reflektory, projektory ze sobą współgrają, ale też czy wyświetlają odpowiednie materiały w odpowiedni sposób, a ich działania nie zakłóca żaden inny element scenografii. Z tym z kolei związany jest najważniejszy warunek – czas. Wyraźnie mówi o tym Florczyk, zaznaczając, że nie można zainstalować wystawy w ciągu 2-3 dni. Pracę trzeba zacząć z odpowiednim wyprzedzeniem – w przypadku tak dużej ekspozycji jak ta w Muzeum II Wojny Światowej, nawet kilkumiesięcznym. Oczywiście teoretycznie kilkudniowy montaż jest możliwy, wiąże się on jednak z nieustającą pracą wielu ludzi,

znajdujących się pod dużą presją, a tym samym z niepotrzebnym pośpiechem i ryzykiem, popełnienia lub niezauważenia błędu. Doprowadzenie do takiej sytuacji może być postrzegane jako nieład organizacyjny ze strony inwestora.



Fot. Krzysztof Mystkowski / KFP

Przy tym wszystkim trzeba mieć świadomość tego, że ekspozycja multimedialna jest skomplikowanym systemem informatycznym podłączonym do sieci, który Florczyk porównuje do serwerowni. Montaż ten nie będzie zatem tak prosty jak podłączenie telewizora czy innego sprzętu Audio-Video w domu. Pewne błędy są więc nieuniknione, ale wszystkiemu można zaradzić, właśnie pod warunkiem, że ma się na to czas. Czas na poprawne podłączenie, ustawienie odpowiednich parametrów czy zamontowanie danego elementu pod właściwym kątem. Bardzo ważny jest również czas na testy z końcowymi użytkownikami, ponieważ nawet doświadczony designer nie jest w stanie wszystkiego zauważyć. Tutaj potrzebne jest wsparcie grup testowych, które korzystając z czegoś będą mo-

gły stwierdzić co jeszcze można poprawić.

W związku z tym, że ekspozycja multimedialna pod względem technicznym jest po prostu systemem informatycznym, wymaga także odpowiedniego zarządzania. Dlatego też bardzo ważne jest to, aby instytucja zaangażowała po swojej stronie służby informatyczne, które już na etapie instalacji będą nadzorowały czy wszystko odbywa się zgodnie z polityką informatyczną instytucji, a później będą także odpowiedzialne za konserwację sprzętu.

Wojciech Florczyk:

Niestety to jest coś o czym nikt w momencie pisania wniosku czy budżetu nie pamięta. Przedstawicielom instytucji wydaje się, że ekspozycję tworzy się do momentu otwarcia, a później ona będzie po prostu działać. Natomiast to jest sprzęty multimedialny, na dodatek bardzo skomplikowany pod względem technicznym. Wymaga więc odpowiedniej konserwacji i zarządzania przez specjalistów. Co więcej, poszczególne elementy, działając kilkadziesiąt godzin w tygodniu zwyczajnie wymagają zrestartowania lub po prostu się psują i zużywają. A instytucje często są bardzo zaskoczone tym, że np. lampa w projektorze wypala się po roku i nie są przygotowane finansowo na ich wymianę, zwłaszcza jeśli tych lamp na wystawie jest bardzo dużo. Taka lampa może kosztować nawet około 2 tys. złotych. To z kolei skutkuje tym, że instytucje wręcz nie chcą korzystać z multimediiów, twierdząc że są z nimi same problemy. A tak naprawdę ten problem tkwi nie w multimediach, tylko źle przygotowanym projekcie zakładającym ich wykorzystanie.

Ramka 9. Dobre praktyki w ramach poszczególnych etapów pracy

1. Poświęcenie, po stronie firmy, czasu na dokładne zapoznanie się z prezentowaną na wystawie historią.
2. Opracowanie precyzyjnego scenariusza ekspozycji.
3. Uwzględnienie w scenariuszu wszystkich materiałów, które chce się wykorzystać.
4. Dokładne określenie, które z tych materiałów można zdobyć, zwłaszcza jeśli pozyskiwane będą z archiwów zagranicznych – ważnym jest tu element związany ze zdobyciem odpowiednich praw autorskich.
5. Określenie, jaki zakres materiału archiwalnego będzie potrzebny i w jakiej jakości – związane są z tym koszty jego pozyskania, bowiem w większości archiwów płaci się za minuty/rozdzielczość.
6. Świadomość procesu produkcji i wszystkich jego etapów wraz z konsekwencjami – dostarczenie finalnych materiałów w odpowiednim momencie, niewymaganie wprowadzania zmian w gotowym już filmie lub aplikacji.
7. Zapewnienie firmie czasu i środków na pozyskanie materiałów archiwalnych, jeśli to ona ma być odpowiedzialna za ten etap pracy.
8. Stałe konsultacje pomiędzy partnerami w zakresie merytorycznym.
9. Zadbanie o łatwą i intuicyjną nawigację po interfejsie, w tym o jej aspekt estetyczny – przyjęcie tego samego schematu graficznego we wszystkich projektowanych stanowiskach.
10. Świadomość, że ekspozycja multimedialna jest systemem informatycznym, na którego instalację i przetestowanie potrzeba odpowiedniej ilości czasu.
11. Zadbanie o to, aby do czasu instalacji ekspozycji na placu budowy nie odbywały się żadne prace innych ekip.
12. Zatrudnienie specjalistów do późniejszego zarządzania ekspozycją multimedialną.
13. Niewymaganie od firmy tworzenia zupełnie nowych rozwiązań – lepszym rozwiązaniem będzie zastosowanie przetestowanych już rozwiązań, co do których istnieje przekonanie o ich skuteczności i ich dopasowanie do konkretnego projektu.
14. Stosowanie zunifikowanych rozwiązań – zapewni to łatwiejsze zarządzanie wystawą.
15. Świadomość eksploatacji i konieczności wymiany poszczególnych sprzętów lub dokonywania ich aktualizacji.



W kwestii etapów produkcyjnych Rafał Wnuk ma bardzo podobne wyobrażenia. Niejednokrotnie wskazuje on na istotność rozpoczęcia jakichkolwiek prac, czy to koncepcyjnych, czy już stricte projektowych, od przygotowania szczegółowego scenariusza, uwzględniającego zwłaszcza materiały archiwalne. Jednak z punktu widzenia współpracy bardzo ważne jest również to, co podkreślał także Florczyk, iż szczególną uwagę należy zwrócić na możliwość przeprowadzenia testów poszczególnych elementów. Mówiąc o testach ma na myśli nie tylko te odbywające się przed uruchomieniem wystawy, ale głównie jej późniejszą, dokładną obserwację. Monitorowanie tego jak płynny i wytrzymały jest system.

Rafał Wnuk:

Czas na testowanie jest oczywiście bardzo ważny. Jeszcze nikt wcześniej nie uruchamiał w Polsce tak dużej wystawy, więc trzeba mieć świadomość tego, że te testy będą trwałe. Można zaplanować odpowiednią moc oświetlenia i poziom wilgotności w gablotach, można w określony sposób zaprogramować każdy element, by działał tak jak powinien, ale czy tak rzeczy-

wiecie będzie, okaże się dopiero w pierwszym okresie funkcjonowania Muzeum. Coś co działa w podczas tych pierwszych testów, gdy dotyka tego jedna osoba , może działać zupełnie inaczej jeśli będzie to robiło przykładowo tysiąc osób każdego dnia. Nie wiem jakie będą wtedy reakcje systemu. Nie wiem czy pojawią się jakieś przeciążenia, czy nie. Tego nie jesteśmy w stanie sprawdzić wcześniej, stąd niezwykle ważny będzie monitoring wystawy już w trakcie jej normalnego funkcjonowania.

Pokonać wszystkie wyzwania

Określenie konkretnych etapów pracy to jednak nie wszystko. Są one jedynie punktem wyjścia jeśli chodzi o przygotowanie ekspozycji multimedialnej. Praca przy tego typu wystawach, nawet jeśli od początku zaplanowana, jest zależna od wielu zmiennych, a tym samym bardzo dynamiczna.. Zarówno Rafał Wnuk, jak i Wojciech Florczyk, mówią tutaj o pewnych wyzwaniach projektowych – ryzykach, których świadomość może pomóc w skutecznym zarządzaniu tego typu projektem.

Niewątpliwie największym z nich jest skala przedsięwzięcia, jakiego się podjęli. Muzeum II Wojny Światowej jest największym muzeum narracyjnym w Polsce. W jego murach znajduje się aż 290 stanowisk multimedialnych opowiadających o wydarzeniach mających miejsce w tym czasie. Liczba ta, bardzo imponująca, wydaje się dawać twórcom wiele możliwości jeśli chodzi o prezentację materiałów. Należy jednak pamiętać o tym, że paradoksalnie nawet tak duża skala jest w tej sytuacji pewnym ograniczeniem. Okres II Wojny Światowej był okresem wielowątkowym, składającym się z historii milionów ludzi, a każda z nich w równym stopniu zasługuje na to, żeby być opowiedzianą i zapamiętaną.



Dlatego też twórcy Muzeum stanęli przed wyzwaniem, polegającym na dokładnym określeniu, które z tych historii pokazać. Niezależnie od skali konieczny był wybór materiałów, ich dalsza selekcja, a także okrojenie do konkretnych elementów wystawowych. Jednym ze sposobów, w jaki historycy podeszli do tego zadania, było dokładne zbadanie, którym z historii poświęcone zostały odrębne muzea lub wystawy. Właśnie na tej podstawie zdecydowano, które z wydarzeń można przedstawić skrótowo (np. Powstanie Warszawskie czy Holocaust), a którym należy poświęcić zdecydowanie więcej uwagi. Historykom zależało bowiem na tym, aby powstające Muzeum stało się uzupełnieniem muzealnej mapy Polski, nie konkurencją dla innych instytucji dedykowanych II Wojnie Światowej. W pewnym stopniu selekcja ta została narzucona także przez przyjęty sposób opowieści – chodzi o oddanie perspektywy zwykłych ludzi i tego jak wyglądało ich codzienne życie w tym czasie. Jak dodaje Rafał Wnuk, nie można również zapominać o kwestii dostępności materiałów. To właśnie ten aspekt często ma bezpośrednie przełożenie na to co ostatecznie zo-

stanie pokazane na wystawie – nie do wszystkich materiałów uda się w danym momencie dotrzeć czy zdobyć prawa autorskie, nie wszystkie będą dostępne w odpowiedniej jakości. A kwestie te są wyjaśnianie w miarę postępowania prac projektowych – trzeba być zatem przygotowanym i otwartym na ewentualne zmiany.

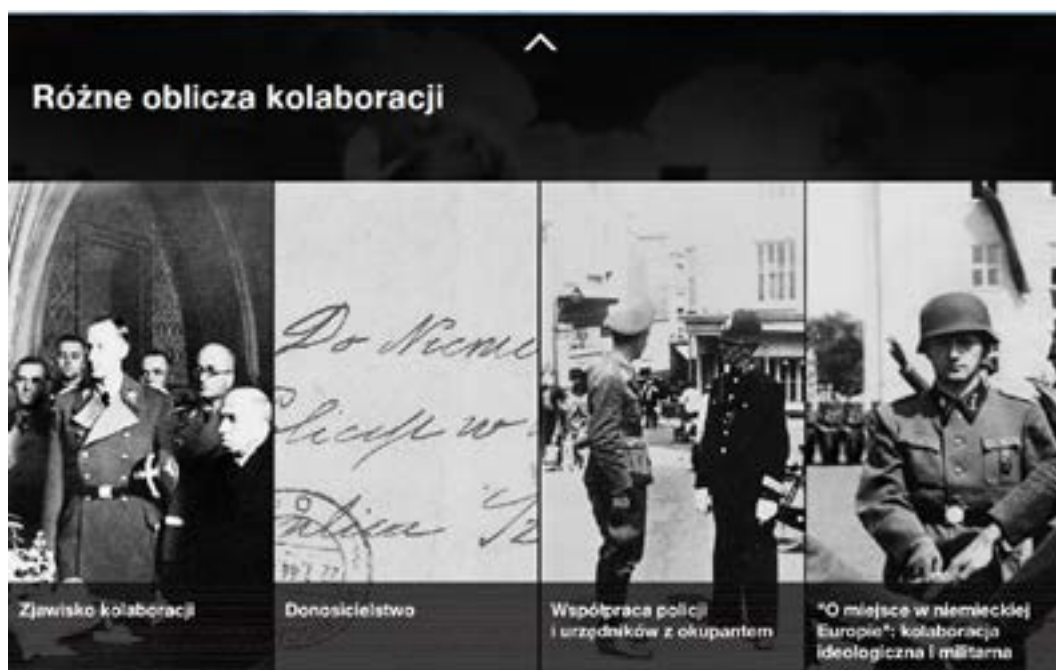
Rafał Wnuk:

Wszystko zaczyna się od pomysłu i wstępnego ustalenia formy w jakiej chcielibyśmy dany materiał pokazać. Wówczas można zaproponować firmie kreatywnej różnego rodzaju elementy, które powinny znaleźć się na stanowisku, zdjęcia, filmiki itd. Wtedy firma sprawdza czy da się je w określony sposób wykorzystać, czy będzie to działało i tak powstaje pierwsza wersja stanowiska, z materiałami wglądowymi. W tym momencie zaczyna się najtrudniejszy etap prac. Mam tutaj na myśli nawiązywanie kontaktów z archiwami i wszelkiego rodzaju placówkami, osobami mającymi dostęp do docelowych materiałów, które zamierzamy wykorzystać. Jednocześnie zaczyna się papierkowa robota związana z prawami autorskimi i uiszczeniem opłat. Wbrew pozorom jest to bardzo duże przedsięwzięcie logistyczne. Dodam, że w przypadku Muzeum II Wojny Światowej mówimy o kontaktach z około 300 instytucjami na całym świecie, co najmniej 6 tysiącach obrazów, zdjęć czy plakatów oraz o mniej więcej 400 minutach materiału filmowego. Zdobycie tych materiałów wymaga ich zlokalizowania i odpowiedniego podejścia do instytucji lub osób, w których posiadaniu się one znajdują. Przecież co kraj to obyczaj. Jeśli interesujące nas zdjęcie jest własnością prywatną, często możemy otrzymać je bez opłat, . Innym razem jest to jakaś duża agencja fotograficzna

która ma proste scenariusze umowy, wystarczy wejść na ich stronę internetową, kliknąć i kupić. A jeszcze inaczej wygląda to w momencie kiedy materiały te znajdują się w Rosji czy na Białorusi, gdzie niekiedy trzeba pojechać, osobiście porozmawiać z dyrektorem, dogadać się i by zdobyć ineteresujące nas materiały. Po drodze pojawia się jednak wiele problemów. Dajmy na to, że myśleliśmy, że jakieś materiały znajdują się w miejscu X, a tak naprawdę są w miejscu Y i zupełnie inna firma ma do nich prawa. Może się także okazać, że znajdujące się w jakimś archiwum fotografie są jedynie pożyczone albo znalazł się ich prawowity właściciel lub osoba roszcząca sobie do nich prawo. Zdarza się też, że w wyniku innych wydarzeń instytucje, które miały nam coś dostarczyć, wypożyczyć, upadają. Niestety wszystko to wychodzi dopiero na ostatnim etapie. Dlatego dopóki nie zostanie ostatecznie załatwiona kwestia regulacji związanych z prawami, sposobem udostępnienia, tak długo nie będzie można mówić o tym, że mamy zamknięty dany element. Brak odpowiednich zgód uniemożliwia wykorzystanie materiału, w efekcie ostateczny kształt multimediiów może się okazać nieco inny od pierwotnych założeń.

Dużym wyzwaniem dla projektu mogą być także same założenia projektowe, polegające m.in. na określeniu formatu, w jakim powinny zostać zaprezentowane pozyskane materiały. Istotą muzeum narracyjnego jest bowiem połączenie obu tych elementów, tak aby w jak najlepszy sposób przekazać istotę danego materiału. Rafał Wnuk nie ukrywa, że początkowo forma ta była wynikiem wyobrażenia inicjatorów Muzeum co do tego jak powinno ono wyglądać, a tym samym w pewnym stopniu narzucona na ich współpracowników, w tym na firmę

kreatywną. Wyraźnie jednak zaznacza, że wkład New Amsterdam w tworzenie ekspozycji multimedialnej nie ograniczał się tylko do zrealizowania ich wizji. Oczywiście najważniejszym zadaniem firmy było wpisanie się w istniejące już aranżacje, jednak jej kreatywne podejście do pracy i propozycje ewentualnych zmian również były brane pod uwagę. Po stronie Muzeum istniała bowiem świadomość, że nie wszystkie ich pomysły muszą być najlepszymi możliwymi do zrealizowania, że warto skorzystać z kreatywności i doświadczenia partnera, żeby wspólnie wypracować rozwiązanie. Dokładnie tego samego zdania jest Wojciech Florczyk, który podczas współpracy z Muzeum spotkał się z dużą otwartością na propozycje swojego zespołu. Podkreśla jednak, że nigdy nie ingerował on w zakres tematyczny przygotowywanych stanowisk, bo ten był wcześniej doskonale przygotowany, a jedynie proponował rozwiązania dotyczące formy i sposobu narracji.



Rafał Wnuk:

Trzeba znaleźć wspólny język, coś co sprawi, że się wzajemnie zrozumiemy. Nie możemy zamykać się na sugestie. Żadna ze stron. To jest kluczowe dla udanej współpracy. A ktoś kto uważa, że ma pełnię wiedzy, musi polec. Na szczęście w naszym przypadku nie poległa żadna ze stron. New Amsterdam doskonale wpisało się w naszą wizję Muzeum, dodatkowo w niektórych miejscach proponując coś co stało się najważniejszym elementem danej przestrzeni, nadało jej wyjątkowy charakter. I to jest najważniejsze.

Do takich miejsc z całą pewnością należy strefa dla dzieci, w centrum której początkowo miał znaleźć się pewien statyczny element w postaci widoku z okna na warszawską ulicę. Jednak w trakcie prac projektanci New Amsterdam proponowali stworzenie z niego interaktywnej gry, dzięki czemu stał się bardziej atrakcyjny dla dzieci. W tym momencie mogą się one stać prawdziwymi obserwatorami tego „co działo się oknem”. Mogą zobaczyć jak wyglądała Warszawa w 20-leciu międzywojennym, a następnie tuż przed wybuchem Wojny. Mogą obserwować jak zmieniała się w wyniku działań wojennych, a nawet przyczynić się do tych zmian, organizując wirtualną łapankę. Wszystko ma służyć temu, by uświadomić im, jak niewiele wystarczyło do tego, aby ujrzyć rozbite miasto. Pewnych zmian dokonano także w części wystawy poświęconej pokazaniu księgi. Zamiast ukazania jej w postaci zwykłej prezentacji ze zmieniającymi się slajdami, zaproponowano stworzenie aplikacji, działającej jak księga. Dzięki temu każdy zwiedzający podchodząc do pulpitu może samodzielnie przewracać jej karty i przeglądać zawartość. Wydawać by się

mogło, że są to niewielkie, mało znaczące zmiany, jednak zdaniem Rafała Wnuka, to właśnie one najbardziej przyczyniają się do wyjątkowości i atrakcyjności muzeum.



Fot. Krzysztof Mystkowski / KFP

Rafał Wnuk:

Jest to bardzo fajnie zrobione, to jest ich pomysł, oni to wyprodukowali i muszę przyznać, że poszli w takim kierunku, który nam by nie przyszedł do głowy.

Ramka 30. Fotografia działająca na zmysły - przykład ożywienia przekazu.

Dla Związku Radzieckiego lata przedwojenne i sama II Wojna Światowa to także okres terroru stalinowskiego. Stalin, tuż obok Hitlera, uznawany jest za jednego z największych tyranów w tamtym czasie. Swoje rządy w państwie opierał on na masowym ucisku i przemocy, które doprowadziły do śmierci kilkudziesięciu milionów ludzi. Działając na arenie międzynarodowej, zawierając sojusz z Niemcami, przyczynił się także do wybuchu wojny, by następnie wywierać znaczący wpływ na jej przebieg.

W trakcie wszystkich tych działań bezpośrednio przyczyniał się także do śmierci swoich przeciwników politycznych. Dzięki zachowanym fotografiom Stalina z mordowanymi przez niego oficjelami, historia ta w niezwykle sposób ukazana została w Muzeum II Wojny Światowej. Aby nie opierała się ona jedynie na pokazie

zdjęć, z których na każdym kolejnym brak jednej z osób, zdecydowano się na przygotowanie krótkiego filmu. Film ten w bardzo prosty, a zarazem bardzo dobitny sposób ukazuje jak w miarę podejmowanych przez Stalina decyzji ze wspólnego zdjęcia znikają poszczególne postacie. Zwiedzający słuchając opowieści lektora, patrząc jak wraz z jego słowami ze zdjęcia kolejno wymazywane są osoby, aż do momentu gdy pozostaje na nim Stalin i jedynie kilka osób, którym udało się przeżyć, o wiele lepiej uświadamiają sobie i w jaki sposób osiągał on swoje cele. Jest to zatem niezwykle wymowny i poruszający, bo działający na zmysły i emocje, sposób przekazania historii. Pokazania tego jak proste w tamtym czasie było odebranie ludzkiego życia, i jak niewiele ono znaczyło.

Podsumowanie

W momencie powstawania niniejszego tekstu, Muzeum II Wojny Światowej oraz firma New Amsterdam weszły w ostatni etap związany z powstawaniem placówki. Trwają prace nad ostatecznym kształtem wystawy głównej – część ścian i podłóg wyklejanych jest specjalnie nadrukowanymi materiałami (np. mapami, zdjęciami), będącymi stałymi elementami wystawy, wnoszone są także gabloty, a w nich układane konkretne eksponaty. Co ważne, już teraz ma miejsce ostateczne dopracowywanie multimediiów, a także rozpoczynają się prace nad montowaniem poszczególnych stanowisk i wszystkich sprzętów oraz systemów multimedialnych. Dzięki temu do końca stycznia 2017 roku oddana zostanie odpowiednio ułożona, zaprogramowana i wstępnie przetestowana wystawa główna. Zaś otwarcie Muzeum planowane jest na luty 2017 roku.

Jednak powstanie Muzeum i doprowadzenie prac do tego ostatniego etapu instalacyjnego, bezpośrednio poprzedzającego samo otwarcie, nie byłoby możliwe gdyby nie wcześniejsze działania i profesjonalne, pełne zaangażowania podejście obu stron do nawiązanej pomiędzy nimi współpracy. Na co zatem należy zwrócić szczególną uwagę podejmując się stworzenia narracji muzealnej? Przede wszystkim warto pamiętać o tym,

że obie strony są w tym procesie równie ważne i tylko dopuszczenie każdej z nich do głosu, płynącego z odmiennego doświadczenia, może doprowadzić do sytuacji, w której pojawi się pewność co do tego, że dany element przyjął najlepszą z możliwych form.

Lecz jeszcze wcześniej instytucje kultury pragnące wykorzystać multimedia powinny w odpowiedni sposób przygotować konkurs, dzięki któremu wybrana zostanie najbardziej doświadczona w ich opracowywaniu firma. Prócz wskazania kryteriów dostępowych dobrze jest zagwarantować uczestnikom konkursu wystarczającą ilość czasu na wykonanie prac, a także zaproponować im skupienie się na konkretnym elemencie wystawy i jego zaprojektowaniu. Co więcej, konkurs ten powinien zostać ogłoszony jako ostatni, aby potencjalny wykonawca ekspozycji multimedialnej miał możliwość zapoznania się z zagospodarowywanym wnętrzem. W zdecydowanym stopniu ułatwi to wykonanie zarówno pracy konkursowej (a tym samym ograniczy poniesione przez firmę w związku z tym koszty), jak i późniejsze przygotowanie wszystkich elementów. Ponadto ustrzeże także zamawiającą instytucję przed ryzykiem niepowodzenia przedsięwzięcia. Niezwykle istotne jest również to, aby jeszcze przed ogłoszeniem konkursu twórcy danej instytucji wiedzieli, jakie treści chcą w niej zaprezentować, a tym samym przygotowali firmom biorącym udział w konkursie odpowiednie materiały, na których będą się one mogły opierać. Również później, przez cały okres powstawania ekspozycji, pracownicy muzeum powinni zająć się pozyskiwaniem materiałów i odpowiednio wczesnym sygnalizowaniem problemów w ich zdobyciu lub ich brakiem. Związane jest to bowiem z koniecznością ich zastąpienia lub

innego ułożenia posiadanych już materiałów, co możliwe jest tylko na pewnym etapie prac. Kiedy wszystkie elementy wystawy będą już gotowe, konieczne jest ich odpowiednie zamontowanie. W związku z tym od instytucji wymaga się, aby zapewniła firmie kreatywnej czysty plac budowy i odpowiedni czas na instalację oraz testowanie poszczególnych stanowisk. Warto pamiętać również o tym, aby podczas prac tych obecni byli także informatycy pracujący dla muzeum oraz osoby, które będą odpowiedzialne za późniejsze zarządzanie wystawą.

Oczywiście pewne oczekiwania skierowane są również w stronę firmy kreatywnej. Najważniejszą kwestią jest samodzielne, dogłębne poznanie przez nią historii, w której opowiadaniu będzie brała udział. Tylko świadomość tego o czym będzie się mówiło, niezależnie od formy, pomoże w wypracowaniu wspólnego języka pomiędzy ludźmi pochodzącymi z różnych światów (począwszy od historyków, poprzez artystów, a kończąc na politykach), a których obecność jest konieczna do powodzenia wszystkich prac. Pomocna będzie tu także duża empatia i umiejętności słuchania, przekształcająca się w odpowiednie wykorzystanie informacji. Mimo iż ekspozycja multimedialna opiera się na multimedialach, należy pamiętać o tym, aby ich nie nadużywać. Multimedia mają być bowiem jedynie pomocą w odbiorze treści, a nie główną atrakcją instytucji kultury, zagłuszającą jej początkową misję. W związku z tym powinno się także przyjąć odpowiedni, stosowany i zunifikowany pod względem estetycznym schemat graficzny, który będzie mógł zostać wykorzystany na większości stanowisk.

We współpracy tej najważniejsze jest jednak dokładne określenie zakresu obowiązków każdej ze stron i odpowiednie

rozłożenie prac w danym zespole. Dużą pomocą jest także wspólne wytyczenie poszczególnych etapów, takich jak opracowanie scenariusza, przygotowanie wstępnej wersji wystawy czy nadanie wszystkim elementom ostatecznego kształtu, ale również wspólne ich realizowanie. A wszystko to możliwe jest dzięki utrzymywaniu ze sobą stałego kontaktu i licznym konsultacjom, bowiem tylko w taki sposób możliwa jest odpowiednio wczesna reakcja na sytuacje zewnętrzne, często dziejące się niezależnie od partnerów, a mające duży wpływ na postępujące prace.

Zatem podejmując się współpracy na linii instytucja kultury-firma kreatywna, dobrze jest pamiętać o powyższych praktykach. Stosowanie się do nich nie tylko ułatwi i umili wspomnianą współpracę. Przede wszystkim da pewność, że dzięki wykorzystaniu obustronnego doświadczenia powstanie przejmująca, wywołująca emocje narracja, która ułatwi odbiorcom zapoznanie się z historią i z pewnością przyczyni się do jej zapamiętania. A właśnie to jest najbardziej pożądanym wynikiem każdej tego typu współpracy.



Podsumowanie



Przedstawione studia przypadku prowadzą do wniosku, że instytucje nastawione na rozwój i chcące docierać do nowych odbiorców nie mają ucieczki od współpracy z tzw. firmami kreatywnymi odpowiedzialnymi za projektowanie stron internetowych, usług cyfrowych, czy przygotowywanie stanowisk multimedialnych. Wspominane wcześniej – Wirtualne Muzea Małopolski, Żydowska Warszawa, portal Muzeum Narodowego w Krakowie czy interaktywna wystawa Muzeum II Wojny Światowej – to jedne z najciekawszych (choć na pewno nie jedynych) polskich przykładów tego typu działań. Stojące za nimi instytucje nie bały się zaryzykować i zdecydowały się na – związaną z licznymi wyzwaniem – współpracę ze studiami projektowymi. W ich przypadku kooperacja zakończyła się sukcesem, ale nie zawsze jest to regułą. Zdarza się, że zarządzający instytucjami nie są w pełni zadowoleni z efektów pracy zespołów programistyczno-graficznych. Dlaczego tak się dzieje i co decyduje o sukcesie lub porażce podobnych przedsięwzięć? To pytania, na które ciężko jednoznacznie odpowiedzieć. Istnieją jednak pewne ogólne reguły, które pozwalają zwiększyć szanse powodzenia i – jednocześnie – zmniejszyć ryzyka towarzyszące dużym projektom cyfrowym podejmowanym w instytucjach kultury. Przywołujemy je, bazując na ustaleniach z zaprezentowanych studiów przypadku.

Zacznijmy jednak od samego ryzyka porażki. To nieodłącznie związane jest z projektami podejmowanymi przez podmioty, które posiadają niewielkie doświadczenie we współpracy

z programistami. Instytucje zaczynające swoją przygodę ze światem wirtualnym w wielu przypadkach nie mają dobrze rozpoznanych możliwości (i zagrożeń), jakie kryje w sobie świat cyfrowy. Należy przez to raczej rozumieć, że logika korzystania z portalu internetowego lub aplikacji mobilnej znacząco różni się od logiki ich projektowania. Będąc wyłącznie użytkownikiem końcowym, nie dostrzega się licznych detali, które finalnie decydują o kształcie danego rozwiązania i jego użyteczności. Mało kto zastanawia się choćby, jak powinno wyglądać zaplecze portalu internetowego (tzw. back-end), aby w przyszłości możliwe było jego sprawne aktualizowanie. To tylko jeden z elementów usługi cyfrowej, ale jego złe zaprojektowanie może zadecydować o tym, że kosztowny portal straci możliwość rozszerzenia o nowe treści i z czasem stanie się bezużyteczny. Oczywiście, zwykle tego rodzaju kwestie można wypracować w ramach współpracy z firmą projektową. Co jednak w sytuacji, w której twórca usługi wybierany jest w przetargu, a konieczność kompleksowego zwymiarowania przyszłego rozwiązania następuje już na etapie precyzowania zamówienia publicznego i określania tzw. SIWZ ? Wówczas sytuacja znacznie się komplikuje, a instytucje często zmuszone są do wyciągania lekcji z własnych błędów.

Należy tu raz jeszcze zastrzec, że przygotowywanie zamówienia publicznego na usługi cyfrowe to trudne zadanie. Właściwe i kompleksowe zwymiarowanie oczekiwanego produktu finalnego jest niezwykle skomplikowane, kiedy próbuje się to zrobić jeszcze przed rozpoczęciem procesu projektowego. Instytucje nie posiadające dużego doświadczenia w tej materii – aby przełamać opisywaną trudność - mogą rozważyć skorzystanie z pomocy konsultanta zewnętrznego. Powinny

także spróbować tak przygotować przetarg, aby niska cena nie była kluczowym czynnikiem, decydującym o wyborze wykonawcy. Interesującym rozwiązaniem wydaje się formuła konkursowa, która zastosowana została w Muzeum Narodowym w Krakowie.

Diagnoza i interdyscyplinarność czyli klucz do sukcesu

Porażki - choć się zdarzają - nie są jednak dominującym rezultatem współpracy z firmami kreatywnymi. Z każdym rokiem coraz większe jest grono przedsiębiorstw, które posiadają na swoim koncie udane (a często wręcz spektakularne) przykłady wdrożeń usług cyfrowych, realizowanych na zlecenie instytucji kultury. Projektowanie usługi cyfrowej traktują one, jako złożony i wieloetapowy proces, a ich realizację ułatwia im zastosowanie coraz popularniejszych metodyk pracy zorientowanych na użytkownika, takich jak design thinking (DT) czy human centered design (HCD).

Przyjęcie we wspólnej pracy nad usługą jednej ze wskazanych filozofii działania, strukturyzuje proces tworzenia nowego rozwiązania i redukuje zakres przypadkowości. Punktem wyjścia do współpracy z klientem jest tu szeroka diagnoza i zdefiniowanie problemu. Firma projektowa musi oczywiście określić, jakie są cele i oczekiwania instytucji kultury, która pełni funkcję zlecniodawcy. Przedsiębiorstwa postępujące według założeń DT czy HCD nie ograniczają się jednak do tego. Zakres ich działań diagnostycznych jest znacznie szerszy. Praca studia projektowego z zamawiającym koncentruje się wówczas na pogłębionej analizie misji instytucji oraz grup docelowych, do których adresuje ona swoje przedsięwzięcia. Tym samym, pracując nad nową usługą cyfrową pracownicy danego podmiotu muszą przemyśleć i wskazać odpowiedź na

fundamentalne dla każdej organizacji pytania: po co istniejemy? do kogo adresujemy nasze działania? kim jest nasz odbiorca? jakie są jego oczekiwania? w jaki sposób odpowiadamy na jego potrzeby i jak moglibyśmy to robić w lepszy sposób?

Praca ukierunkowana na zrozumienie odbiorcy i jego preferencji to punkt wyjścia do dalszego procesu. Można go określić, jako niezbędny i kluczowy etap projektowania usługi (nie tylko tej cyfrowej). Dopiero bowiem uzyskanie odpowiedzi na wskazane powyżej pytania pozwala we właściwy sposób sformułować problem projektowy, jaki staje przed zespołem pracującym nad opracowaniem i wdrożeniem nowego rozwiązania cyfrowego. Jednocześnie, by uzyskana wiedza oraz wypracowane rozwiązania były wysokiej jakości, do pracy nad usługami cyfrowymi angażuje się najczęściej szerokie, interdyscyplinarne zespoły. W ich skład wchodzi programiści, graficy oraz pracownicy instytucji kultury. Przy dużych i złożonych projektach grono to może być powiększane np. o specjalistów z zakresu projektowania użyteczności (czyli tzw. user experience), czy zespoły badawcze, obejmujące socjologów, psychologów, czy ekonomistów.

Wielość perspektyw sprzyjać ma różnorodności spojrzeń na problem, jaki próbuje się rozwiązać poprzez uruchomienie usługi cyfrowej. Współpraca w zespołach o tak złożonej strukturze pozwala uzyskać tzw. efekt synergii. Oznacza to, że uczestnicy tego procesu - łącząc swoje doświadczenia - osiągną więcej niż byliby to w stanie zrobić w pojedynkę. Wymieniając się spostrzeżeniami, spoglądają na projektowane rozwiązanie z wielu stron i - w efekcie - dostrzegają wyzwania, których nie widzieliby samodzielnie.

Opisywane podejście i cała filozofia design thinking dobrze znane są osobom, które choć raz spotkały się z Media Labami, czyli instytucjami, gdzie w warunkach laboratoryjnych eksperymentuje się z nowymi technologiami i nowymi mediami. Kluczowym elementem działań Media Labów jest krzyżowanie osób o różnych doświadczeniach i kompetencjach oraz zachęcanie ich do wspólnej pracy nad rozwiązywaniem problemów poprzez świat cyfrowy. W tym kontekście Media Laby wydają się być dobrym polem do nauki dla instytucji kultury, planujących w przyszłości angażowanie się w profesjonalne i złożone przedsięwzięcia na tym polu.

Użytkownik – największy wygrany współpracy

Połączenie pogłębionej diagnozy, pracy w interdyscyplinarnym zespole oraz orientacji na użytkownika i jego potrzeby, to czynniki które znacząco zwiększają prawdopodobieństwo, że usługi cyfrowe, stanowiące efekt współpracy instytucji kultury i firm kreatywnych, okażą się sukcesem. Warto tu podkreślić, że miarą tego sukcesu może być nie tylko wysoka jakość rozwiązania cyfrowego, czy duża liczba użytkowników, którzy skorzystają z nowej usługi. Korzyścią, być może kluczową w całym procesie, jest okazja do ponownego przemyślenia i redefinicji roli instytucji kultury, jej misji oraz sposobów jej wypełniania w czasach, które stają się coraz bardziej technologiczne. Tworzenie usług cyfrowych, bazujące na metodach design thinking czy human centered design, zmusza do zadania pytań, które mimo swego oczywistego charakteru (a może właśnie dlatego), nie zawsze zadawane są w organizacjach na co dzień. Można tu powtórzyć za jednym z wcześniejszych akapitów (choć nie jest to oczywiście zamknięta lista): po co istniejemy? do kogo adresujemy nasze działania?

kim jest nasz odbiorca? jakie są jego oczekiwania? w jaki sposób odpowiadamy na jego potrzeby i jak moglibyśmy to robić w lepszy sposób?

Kwestie te, rozstrzygane początkowo w kontekście zaprojektowania cyfrowej obecności instytucji kultury, okazują się być kluczowe także dla świata fizycznego i zasad codziennego funkcjonowania materialnej instytucji kultury. Tu i tu mówimy przecież o usługach dla publiczności. Zwraca na to uwagę Chad Coerver, dyrektor odpowiedzialny za kreowanie marki w internecie (CCO, chief content officer) w San Francisco Museum of Modern Art. W głośnym tekście „On Digital Content Strategy” zwraca on uwagę, że współczesna instytucja kultury nie może tworzyć dwóch strategii realizacji swojej misji – cyfrowej i fizycznej. Oba te światy muszą tworzyć spójną całość w ramach jednej wizji myślenia o instytucji. Tak, jak rzeczywistości wirtualna i materialna coraz bardziej przeplatają się ze sobą bez znaczącej różnicy dla użytkownika, tak też niezauważalnie przeplatać się powinny sposoby upowszechniania idei i zasobów instytucji kultury.

Tym samym tworzenie usługi cyfrowej to świetna okazja do wplecenia koncentracji na użytkowniku także do tradycyjnych działań, a współpraca z firmami kreatywnymi to w tym kontekście katalizator i dobra lekcja nowego podejścia do kształtowania oferty w instytucjach kultury. Podejścia, którego finalnym efektem jest postawienie konsumenta kultury w roli klienta i kluczowego zasobu instytucji. Takie postrzeganie roli odbiorcy skutkować może w dalszej kolejności np.: (i) zmianą godzin otwarcia instytucji, (ii) stworzeniem cyklu seansów kinowych dla matek z małymi dziećmi, (iii) oznaczeniem w muzeach miejsc, z których można wykonać najlepsze

zdjęcie, czy w końcu (iv) zaproszeniem grupy dzieci do stworzenia czasowej wystawy muzealnej. Finalnie, wszystkie te działania – tak cyfrowe jak i fizyczne – mają przecież jeden cel: realizacja misji instytucji i docieranie z jej przekazem do jak największej liczby odbiorców. Warto o tym pamiętać, szczególnie w kontekście dużej popularności cyfrowych rozwiązań, której można doszukiwać się w wynikach badań ankietowych realizowanych w ramach projektu. Okazuje się, że zdecydowana większość badanych instytucji kultury, deklaruje realizację co najmniej jednego (a najczęściej kilku) przedsięwzięcia ukierunkowanego na upowszechnianie cyfrowego dziedzictwa. Projekty te przybierają różną formę (aplikacji mobilnej, aplikacji webowej, oficjalnej strony internetowej) i skalę (od kilkuset pobrań aplikacji do dziesiątek milionów odwiedzin portalu). Można zakładać, że z ich liczba z każdym kolejnym rokiem będzie się zwiększać. W tym kontekście warto kontynuować badania i analizy, które tłumaczą meandry skomplikowanego i zmiennego świata cyfrowego.

