

dr hab. Janusz Trupinda

PROGRAM DZIAŁANIA
MUZEUM ZAMKOWEGO W MALBORKU
NA LATA 2023-2029

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

Akceptacja Ministra Kultury i Dziedzictwa Narodowego*

VICEPREZES RADY MINISTRÓW
MINISTER KULTURY
DZIEDZICTWA NARODOWEGO

prof. Piotr Gliński

Warszawa, 12 grudnia 2022 r.
(data i miejsce)

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

Diagnoza stanu instytucji (profil instytucji, charakterystyka zbiorów, zasoby, oddziały, główne działania, inwestycje, stan zatrudnienia, struktura przychodów, mocne i słabe strony itp. w odniesieniu do udostępnionych przez MKiDN aktualnych danych sprawozdawczo-planistycznych instytucji).

Muzeum Zamkowe w Malborku jest państwową instytucją kultury utworzoną w 1961 r. powołaną w celu odbudowy, opieki konserwatorskiej, zagospodarowania i udostępnienia zwiedzającym malborskiego zamku. Jego organizatorem jest Minister Kultury i Dziedzictwa Narodowego (dawniej Ministerstwo Kultury i Sztuki). Od 1973 roku Muzeum zarządza zamkiem w Kwidzynie, a od roku 2018 zamkiem w Sztumie – obydwa zamki są oddziałami MZM. W swoich księgach inwentarzowych Muzeum posiada 59 795 muzealiów oraz 163 depozyty (stan na trzeci kwartał 2022 r.). Muzeum gromadzi przede wszystkim zabytki związane z historią trzech zamków i regionu, dokumenty historyczne, fotografie, kartografię oraz zabytki archeologiczne, etnograficzne oraz przyrodnicze. Posiada ważny zbiór rzemiosła artystycznego i sztuki, w tym kolekcję bursztynu dawnego i współczesnego, ceramiki, mebli i metali zabytkowych, malarstwa i tapiserii, militariów, numizmatów i medali, rysunku i grafiki oraz rzeźby. Szczególną rolę w historii Muzeum odgrywa kolekcja detalu architektonicznego, która jest organicznie związana z historią zamku malborskiego oraz ekslibrisu współczesnego, tworzona na bazie Międzynarodowego Biennale Ekslibrisu Współczesnego organizowanego przez Muzeum od 1963 r.

Struktura budżetu

Planowany budżet Muzeum skonstruowany jest w oparciu o fundusze własne i zewnętrzne.

Na fundusze własne składają się przychody z działalności gospodarczej: ze sprzedaży biletów, wynajmu zasobów mieszkaniowych, wynajmu powierzchni oraz ze sprzedaży towarów i wyrobów (wydawnictwa), pozostałe przychody operacyjne oraz przychody finansowe.

Fundusze zewnętrzne stanowią głównie: dotacja podmiotowa, dotacje celowe, pozyskane środki pozabudżetowe oraz pozostałe przychody operacyjne i przychody finansowe.

Struktura budżetu w ostatnich pięciu latach przedstawia tabela.

Rok	Dotacja podmiotowa	Dotacja celowa	Przychody własne	Razem przychody	% Przychody z dotacji	% Przychody własne	Koszty ogółem	Wynik netto
2018	7 943 000	22 623	20 052 758	28 018 381	28	72	27 659 258	358 363
2019	9 565 138	78 523	24 687 265	34 330 926	28	72	31 243 043	3 064 411
2020 (pandemia)	12 606 500	258 960	12 740 657	25 606 117	50	50	25 528 413	77 704
2021	12 716 000	315 791	16 307 001	29 338 793	44	56	26 109 768	3 237 839
2022 30.09.2022	8 843 000	2 698 417	22 672 228	34 213 645	34	66	23 833 899	10 379 734

W roku 2020 Muzeum pozyskało środki na projekt „Przebudowa zabytkowych budynków gospodarczych na Przedzamczu zamku w Malborku wraz z ich dostosowaniem do funkcji kulturalno-edukacyjnych”. Projekt realizowany jest w ramach Programu Kultura Mechanizmu Finansowego Europejskiego Obszaru Gospodarczego Działanie 1 Poprawa zarządzania dziedzictwem kulturowym. Jest on realizowany w okresie 4 stycznia 2021 – 30 kwietnia 2024 roku. Wysokość dofinansowania z Programu: 15 096 969,48; wysokość dofinansowania z budżetu państwa: 2 664 171,09 zł.

Z powyższego zestawienia widać wyraźnie, że budżet Muzeum oparty jest na przychodach własnych. Niebezpieczeństwo takiego rozwiązania pokazała pandemia COVID-19 (2020), która w znaczący sposób ograniczyła przychody. Zwiększana od 2020 r. dotacja podmiotowa zapewniła większe bezpieczeństwo finansowe instytucji. Coraz większy udział w przychodach mają także dotacje celowe. Jednak kluczem do rozwoju Muzeum jest zwiększanie przychodów własnych przy optymalizacji kosztów.

Widoczne w tym względzie tendencje lat 2018-2022, zakłócone jedynie pandemią będą kontynuowane także w latach następnych.

Struktura zatrudnienia:

Aktualnie w Muzeum zatrudnionych jest 168 osób (165 etatów) - stan na 30.09. 2022. 49% z nich legitymuje się wykształceniem wyższym, 40,5 % średnim, 10 % zasadniczym, a 0,5% podstawowym. W porównaniu do 2017 r. procent osób z wyższym wykształceniem wzrósł z 28 do 49 %. W ciągu ostatnich pięciu lat nastąpiło odmłodzenie kadry, przy zachowaniu najbardziej doświadczonych pracowników w wieku 40-59 lat. Stanowią oni 59% zatrudnionych. Aż 28% to pracownicy poniżej 39 lat. Osoby w wieku emerytalnym i przedemerytalnym stanowią 13% całości.

Podstawowe zadania Muzeum - oscylujące przede wszystkim wokół zadań budowlano-konserwatorskich zasadniczo nie zmieniły się przez 61 lat funkcjonowania, zmieniły się natomiast priorytety. Od 2018 r. nacisk położony został na budowę nowoczesnej instytucji muzealnej, podnoszenie muzealnych standardów ekspozycji i narracji, zwiększenia bezpieczeństwa muzealiów, budowanie kompetencji zespołu. Trzy, duże międzynarodowe wystawy opowiadające historię zamku Malbork spowodowały znaczącą poprawę jakości wystawienniczej, a inwestycje w infrastrukturę ekspozycyjną sprawiły, że Muzeum jest przygotowane do spełnienia każdego z wymagań konserwatorskich i prezentacji najcenniejszych zabytków. Dwa zrealizowane i dostrzeżone w Polsce, jak i na arenie międzynarodowej projekty naukowe (*Badania strat wojennych w zakresie zbiorów artystycznych zamków w Malborku i Kwidzynie* oraz *Styl piękny w redakcji czeskiej – rzeźba kamienna z lat 1380–1400 w Prusach*) pozwoliły na naukową aktywizację pracowników i wzmocnienie ich kompetencji, tworząc podstawę do dalszych, zarysowanych w następnej części niniejszego dokumentu działań.

W latach 2018-2022 rozpoczęto także szereg zmian w zakresie optymalizacji zarządzania instytucją. Wprowadzono szereg zmian organizacyjnych: m.in. nowy Regulamin Organizacyjny (aktualnie procedowany jest następny), Regulamin Zakładowego Funduszu Świadczeń Socjalnych, Zakładowy Układ Zbiorowy Pracy. Zintensyfikowano system kontroli zarządczej. Rozbudowano pion kadrowo-płacowy, w Muzeum pojawiła się specjalistka ds. zasobów ludzkich, która w sposób systemowy rozpoczęła pracę z zespołem w kierunku lepszej komunikacji, pracy zespołowej, zarządzania projektami. Wprowadzono system elektronicznego zarządzania dokumentacją. Po raz pierwszy w historii instytucji zespół pracowników Muzeum pracował wspólnie nad sformułowaniem misji i wizji działalności Muzeum. Wszystkie te działania, które określić można mianem budowania zespołu, są w trakcie realizacji. Wciąż wiele do zrobienia jest w zakresie komunikacji wewnętrznej, odpowiedzialności za powierzone zadania, terminowości realizacji zadań, przestrzegania procedur oraz pracy zespołowej. Poprawie musi ulec też sposób zarządzania Oddziałami, Działami i zespołami zadaniowymi.

Główne wyzwania (wybrane obszary problemowe uznane przez kandydata za kluczowe do uregulowania, w tym ocena możliwości realizacji założeń w ramach dotacji gwarantowanej umową z dyrektorem)

Głównym wyzwaniem na najbliższe lata jest dalszy rozwój Muzeum i dokończenie procesów rozpoczętych w 2018 r. Zgodnie ze sformułowaną wtedy misją *Muzeum Zamkowe w Malborku opowiada historię zamków w Malborku, Kwidzynie i Sztumie oraz chroni związane z nimi dziedzictwo kulturowe*. Docelowo Muzeum chce stać się *Wzorcowym Muzeum Zamkowym* (wizja). Aby zrealizować założenia misji i wizji kluczowym jest podjęcie następujących wyzwań:

- **Opowieść nowa** – czyli zbudowanie we wszystkich trzech zamkach zarządzanych przez Muzeum nowych wystaw stałych, przedstawiających historię tych obiektów. Wykonany został pierwszy krok, tzn. zespoły kuratorskie opracowały pierwsze koncepcje – punkt wyjścia do opracowania scenariuszy poszczególnych części każdej z nich oraz harmonogramów rzeczowo-finansowych ich wykonania. Realizacja wystaw pociągnie za sobą uporządkowanie warunków konserwatorsko-klimatycznych w salach ekspozycyjnych, pozyskanie nowych eksponatów (zakupy, wypożyczenia, depozyty) oraz

modyfikacje dotychczasowych sposobów udostępniania i tras zwiedzania. Wymusi to także zmiany w systemie obsługi zwiedzających oraz bardziej aktywną i efektywną politykę gromadzenia zbiorów, jak też produkcję przewodników po wystawach dla wszystkich grup odbiorców. Tworzeniu wystaw stałych towarzyszyć będą wystawy czasowe podejmujące istotne kwestie z zakresu historii zamków.

- **Opowieść dostępna** – czyli zmierzenie się z problemem dostępności z natury niedostępnych zamków. Od dwóch lat pod kierunkiem koordynatora ds. dostępności pracuje w Muzeum zespół rozpoznający możliwości i realizujący pierwsze zadania w tym kierunku. Szczególny nacisk położony zostanie na kursy i szkolenia dla pracowników (zwłaszcza tzw. pierwszego kontaktu), zmniejszenie lub likwidację barier architektonicznych oraz zwiększenie dostępności cyfrowej Muzeum. Działania w obrębie wystaw będą zsynchronizowane z powstawaniem nowych lub modernizowanych wystaw stałych.

- **Opowieść kompetentna** – czyli dalszy rozwój kompetencji zespołu Muzeum w postaci kursów, szkoleń, studiów, czy stypendiów. Szczególny nacisk na rozwój kompetencji naukowych w formie podejmowanych projektów badawczych wychodzących poza zakres badań podstawowych realizowanych już przez Muzeum. Ważnym czynnikiem na tej drodze będą realizowane już rozbudowa Biblioteki Naukowej oraz Pracowni Konserwatorskiej, jak też powołanie Centrum Badań nad Dziedzictwem Pokrzyżackim. Ważne będzie także nawiązanie ściślejszej współpracy z instytucjami naukowymi i uczelniami. Zakładany jest też dalszy rozwój działalności wydawniczej w sferze naukowej oraz podejmowanie coraz ambitniejszych wyzwań wystawienniczych.

- **Opowieść powszechna** – czyli podjęcie działań mających zwiększyć społeczny zasięg oferty Muzeum. To poprawa jakości obsługi ruchu turystycznego, nowe propozycje dla zwiedzających, uatrakcyjnienie oferty wirtualnej. Ważną rolę w tym wyzwaniu odegra digitalizacja zbudowana w oparciu o powstającą już Pracownię Digitalizacji. Umożliwi to nie tylko wykorzystanie odwzorowań dla celów muzealno-naukowych, ale także udostępnienie ich w przestrzeni internetowej dla wszystkich zainteresowanych (internetowy katalog zbiorów). Zakładam także modernizację i rozbudowę oferty edukacyjnej dla wszystkich grup wiekowych oraz produkcję materiałów popularyzatorskich, w tym wydawnictw dla możliwie szerokiego zakresu odbiorców (największym dotychczasowym zaniedbaniem są dzieci).

- **Opowieść efektywna** – czyli kontynuacja działań zmierzających do zwiększenia efektywności zarządzania instytucją i procesów decyzyjnych. Obejmą one dalsze doskonalenie kompetencji kadry kierowniczej w zakresie zarządzania zespołami i projektami oraz optymalizację procesów zarządczych w zakresie administracji, kadr i płac oraz finansów i księgowości (rozbudowa systemu ERP). Rozwijane będą standardy kontroli zarządczej. Wprowadzona zostanie centralizacja podstawowych zakupów, jak środki biurowe, sprzęt i materiały komputerowe, środki czystości, meble itp., co poprawi efektywność działania i zapewni oszczędności finansowe.

- **Opowieść bezpieczna** – czyli intensyfikacja działań zmierzających do poprawy stanu substancji zabytkowej i ochrony konserwatorskiej trzech zamków, zwłaszcza w kontekście ujawnionych w ostatnim czasie problemów statycznych. Działania podjęte zostaną w oparciu o kompetencje pracowników Muzeum oraz zewnętrzne zespoły ekspertów. Zmodernizowany (Malbork) i wprowadzony (Kwidzyn, Sztum) zostanie automatyczny system monitoringu wilgotności i temperatury w pomieszczeniach wystawienniczych i magazynowych, na bazie którego powstaną szczegółowe wytyczne zapewniające stabilne warunki klimatyczne. Równoległe kontynuowane będą prace modernizujące instalacje teletechniczne oraz systemy bezpieczeństwa oraz bardzo już starą infrastrukturę techniczną, w tym instalacje, systemy oświetleniowe i grzewcze.

Cele/działania/wskaźniki (prosimy o hasłowe sformułowanie trzech, spójnych z celami statutowymi instytucji, celów działania wybranych przez kandydata za kluczowe do realizacji w czasie trwania kadencji, określenie działań, które umożliwią realizację celów oraz określenie wskaźników, które pozwolą zmierzyć efektywność podjętych działań. Wskazane podanie wartości bazowej wskaźnika oraz wartości docelowej. W miarę możliwości wskazane podane orientacyjnej wartości wskaźnika w poszczególnych latach na poziomie minimum).

Cel	Działania	Nazwa wskaźnika jednostkami miary	Wskaźniki								
			Wartość bazowa (na podstawie dostępnych danych) Rok N (III kw. 2022)	Wartość wskaźnika w roku N + 1	Wartość wskaźnika w roku N + 2	Wartość wskaźnika w roku N + 3	Wartość wskaźnika w roku N + 4	Wartość wskaźnika w roku N + 5	Wartość wskaźnika w roku N + 6	Wartość wskaźnika w roku N + 7	Wartość wskaźnika na koniec kadencji
1. Realizacja nowej opowieści o zamkach	Realizacja nowych wystaw stałych i modernizacja istniejących	Liczba pozyskanych dóbr kultury, które znajdują się na stałych ekspozycjach (nr 9.1.1.3)	59 795	250	25	260	35	270	45	280	60 960
2. Rozwój kompetencji zespołu	2.1 Realizacja projektów naukowych w zakresie działalności Muzeum 2.2 Wydawanie publikacji naukowych	Liczba projektów naukowych (nr 9.1.1.5) oraz publikacji naukowych	6	7	7	8	9	10	11	12	70
3. Upowszechnienie oferty Muzeum	Zwiększenia atrakcyjności oferty Muzeum	Frekwencja (nr 9.1.)	542 308	650 000	700 000	820 000	850 000	860 000	880 000	900 000	6 342 308

Komentarz do mierników:

Przytoczone wyżej cele strategiczne i wynikające z nich mierniki skorelowane są z wartościami mierników dla całości działalności instytucji, stanowiących część budżetu państwa. W punkcie pierwszym założono stopniowy wzrost liczby pozyskanych eksponatów przy założeniu, że pierwszeństwo będą miały najcenniejsze, a więc pochłaniające dużą część budżetu. Dużo większe wartości podane w latach 2023, 2025, 2027 i 2029 związane są z organizowanym Biennale Ekslibrisu, kiedy do zbiorów trafiają prace konkursowe. Punkt obrazuje rozwój kompetencji naukowych zespołu. Założono, że liczby projektów i wydawnictw wzrosną po uruchomieniu Centrum Badań nad Dziedzictwem Pokrzyżackim, a więc od 2025 r. w punkcie trzecim założono stopniowy wzrost frekwencji Muzeum, który oparty będzie na lepszej ofercie wystawienniczej, rozłożeniu ruchu turystycznego na cały rok oraz zmianie systemu zwiedzania. Znaczący wzrost frekwencji związany jest z organizacją wystawy z okazji 500-lecia Hołdu Pruskiego.

Grupy odbiorców (charakterystyka grup odbiorców działań instytucji)

Muzeum w 2019 r. rozpoczęło profesjonalne badania publiczności. Przeprowadzono je w Malborku. Niestety pandemia COVID-19 przerwała ten projekt. Uzyskane wyniki należy więc traktować jako wstępne i nie uwzględniające specyfiki Oddziałów Muzeum, ale dają one pogląd na strukturę zwiedzających. Do Muzeum przyjeżdżają zatem osoby przygotowane do wizyty, pasjonaci historii, zamków i samego Malborka. Nazywamy ich **Fanami**. Zamek odwiedzają specjalnie, wizytę traktują jako możliwość pogłębienia wiedzy, szukają ciekawostek. Szczególne miejsce w tej grupie stanowią „**żyjący w legendzie Krzyżaków**”, którzy sprowadzają historię zamku tylko do czasów Zakonu, a wiedzę

opierają także na powieści Henryka Sienkiewicza lub jej ekranizacji. „Poszukiwacze skarbów” odwiedzają zamek w bardzo konkretnym celu – pragną obejrzeć określony dokument, element zbroi, lub też dopytać o szczegółowy wątek pewnej historii. W szczegółach są często lepiej przygotowani, niż przewodnicy, czy pracownicy Muzeum. Są także „turyści sensualni”, chłonący piękno architektury, zachwycający się klimatem miejsca. Podczas zwiedzania szukają tych elementów narracji czy przestrzeni, które pozwolą im pobudzić wyobraźnię i sensualnie doświadczyć historii tego miejsca. Ważną grupą stanowią „Rodzice z misją”, ukierunkowani na zapewnienie swoim pociechom rozrywki i chcący pobudzić w nich pasję do poznawania przeszłości. Niewielka grupa odwiedzających, to mieszkańcy Malborka, korzystający ze specjalnej ulgi, którzy najczęściej odwiedzają zamek towarzysząc swoim gościom, czy rodzinie. Najliczniejszą jednak grupą odwiedzających są turyści wypoczywający nad morzem i urozmaicający sobie czas, najczęściej podczas niepogody, kiedy nie można korzystać z plaży. Przyjeżdżają do Malborka, jako atrakcji turystycznej i miejsca rozrywki. Podobną kategorię odbiorców stanowią „konsumenci”, przyjeżdżający, aby móc powiedzieć „tu byłem”. Wszystkie kategorie zwiedzających pojawiają się zamku także jako uczestnicy wycieczek zorganizowanych.

Ważną grupą odbiorców oferty Muzeum są przewodnicy. Są silnie i często od dłuższego czasu, a także rodzinnie związani z zamkiem. Dla wielu z nich miejsce to i jego historia jest pasją życia, które traktują bardzo emocjonalnie.

Przede wszystkim jednak ważną konstatacją jest, że 2/3 badanych było w zamku po raz pierwszy, co daje duży potencjał przyciągnięcia ich ponownie, aby Muzeum stało się „wielorazowym”. W związku z dużą sezonowością ruchu turystycznego konieczne jest bowiem jego ograniczenie latem (obniżenie komfortu zwiedzania, destrukcja elementów wyposażenia zamku) i rozłożenie na pozostałe pory roku (jesień, zima, wiosna). Pierwszymi krokami w tym kierunku jest organizowanie najważniejszych wystaw jesienią i zimą oraz przystąpienie do akcji „Darmowy listopad w rezydencjach królewskich”. Zakładam kontynuację tego kierunku postępowania.

Badania będą w następnych latach kontynuowane, ale wnioski z pierwszych badań są już wykorzystywane w działalności Muzeum i w programie na najbliższe lata. Dostosowanie oferty do potrzeb zwiedzających może przynieść nie tylko wzrost frekwencji, podnieść stopień zadowolenia, ale przede wszystkim w sposób zrozumiały i dostępny dla wszystkich skonstruować opowieść o historii zamków w Malborku, Kwidzynie i Sztumie.

Wystawy i działania edukacyjne (stałe i czasowe – harmonogram, źródła finansowania)

Konsekwencją przyjęcia powyżej opisanych priorytetów, wynikających z realizacji misji i wizji Muzeum jest polityka wystawiennicza zmierzająca do budowy stałych opowieści o historii trzech zamków. Dobrze skonstruowana i poprowadzona narracja to szansa na zainteresowanie i zainspirowanie odbiorców, a tym samym zrozumienie dziedzictwa kulturowego, które Muzeum chroni. Podzielona na etapy realizacja rozpocznie się w 2024 r.

Równolegle organizowane będą wystawy czasowe uzupełniające stałą narrację oraz podejmujące ważne zagadnienia historyczne, czy współczesne (np. pokonkursowa wystawa Biennale Ekslibrisu Współczesnego, najstarszej cyklicznej imprezy artystycznej w Polsce, organizowana w Malborku od 1963 r.). Najważniejszą wystawą czasową w najbliższych latach będzie wystawa na 500-lecie Hołdu Pruskiego, planowana na 2025 r.

W niniejszej strategii zawarłem jedynie najważniejsze ekspozycje czasowe. Mają one być bowiem „dopowiedzeniem” wystaw stałych, rozszerzeniem tematyki, budowaniem nowych kontekstów. Moją intencją jest także pozostawienie zespołowi kuratorskiemu przestrzeni na realizację własnych pomysłów, co nie tylko wyzwoli kreatywność działania, ale będzie także czynnikiem motywującym. Szczegóły planu poniżej:

2023

Malbork

Wystawy czasowe

- *Czarna i biała legenda zakonu krzyżackiego* (15 września 2023 – 30 marca 2024)

Zwieńczenie cyklu wystawienniczego opowiadającego historię Zamku Malbork z zewnętrznej, szerokiej perspektywy. Zaprezentowana zostanie historia od 1882 r. do czasów współczesnych w perspektywie ideologicznego, politycznego i propagandowego wykorzystania budowli oraz jego pierwotnych gospodarzy. Pokazane zostaną konsekwencje takiego stanu rzeczy dla procesu odbudowy zamku, jego funkcjonowania i związanych z tym konsekwencji społecznych. Ze względu na rozległość i wielowątkowość zagadnienia do napisania scenariusza wystawy zaangażowano zespół zewnętrznych ekspertów.

Wyniki kwerend i doświadczenia wystawiennicze całego cyklu posłużą do konstrukcji wystawy stałej.

Źródła finansowania: środki własne.

- *Wystawa pokonkursowa XXVIII Międzynarodowego Biennale Ekslibrisu Współczesnego* (czerwiec-wrzesień)

Od 1963 r. co dwa lata organizowane jest w Malborku Międzynarodowe Biennale Ekslibrisu Współczesnego. Z prac nadesłanych na konkurs tworzona jest wystawa główna prezentowana w Malborku, a w roku następnym w Oddziałach Muzeum: Kwidzynie oraz Sztumie.

Źródła finansowania: środki własne.

- *Wystawa towarzysząca XXVIII MBEW – Henryk Feilhauer* (czerwiec – wrzesień)

Eskpozycja prac artysty przez wiele lat związanego z Biennale Ekslibrisu.

Źródła finansowania: środki własne.

- *Wystawa prac Bogdana Mirowskiego* (wystawa towarzysząca XXVIII MBEW – czerwiec-wrzesień)

Źródła finansowania: środki własne.

Wystawie głównej Biennale wtórują zawsze wystawy towarzyszące, to założenie będzie aktualne także w następnych latach.

Źródła finansowania: środki własne.

- *Wystawa czasowa poświęcona Conradowi Steinbrechtowi w 100-lecie śmierci konserwatora zamku malborskiego.*

- część 1 – Życie i działalność konserwatorska.

Zamek Średni, Łaźnia Infirmarii.

- część 2 – *Jak to działało? Zabytkowe mechanizmy w zamku malborskim.*

Prezentacja dorobku zawodowego malborskiego konserwatora, ze szczególnym urządzeniem nigdy nie prezentowanych urządzeń technicznych znajdujących się na terenie zamku i wprowadzonych w trakcie prac restauracyjnych.

Źródła finansowania: środki własne.

- *Wazowie w Malborku. W 400-setną rocznicę przyjazdu króla Zygmunta III.*

Wystawa okolicznościowa związana z programem „Darmowy Listopad w rezydencjach królewskich”.

Źródła finansowania: środki własne.

- *Wieliczka i Malbork. Śladami zabytków na Liście UNESCO.* Wystawa poplenerowa

Źródła finansowania: środki własne.

Kwidzyn

Wystawa stała

- *Historia miasta Kwidzyna*

Pomieszczenia po południowej stronie zamku, na terenie dawnego Starego Miasta.

Uruchomienie wystawy stałej w partnerstwie z Urzędem Miasta Kwidzyn oraz Kwidzyńskim Centrum Kultury.

Źródła finansowania: Urząd Miasta Kwidzyn, środki własne.

2024

Malbork

Zamek w Malborku – dzieje budowlane – I etap budowania wystawy stałej

Przyziemie na Zamku Wysokim.

Wystawa prezentująca architektoniczny rozwój zamku połączony z ekspozycją detalu architektonicznego z różnych faz jego budowy i rozbudowy.

Źródła finansowania: środki własne.

Malbork w średniowieczu – średniowieczny detal budowlany – II etap budowania wystawy stałej

Dormitorium II na Zamku Wysokim.

Prezentacja wyjątkowego zbioru detalu architektonicznego pochodzącego z zamku malborskiego oraz innych budowli krzyżackich.

Źródła finansowania: środki własne.

Organizacja obydwu powyższych wystaw wiązać się będzie z uporządkowaniem lapidarium znajdującym się po północnej i zachodniej stronie Zamku Wysokiego. Prezentowane są tam elementy architektury zamku zbyt duże, by mogły zmieścić się w magazynach muzealnych.

Kwidzyn

Z dziejów kapituły pomezkańskiej – I etap budowania wystawy stałej

I piętro skrzydła północnego.

Źródła finansowania: środki własne.

Wystawa czasowa

- *Wystawa pokonkursowa XXVIII Międzynarodowego Biennale Ekslibrisu.*

Źródła finansowania: środki własne.

Sztum

Dzieje zamku w Sztumie – I etap budowania wystawy stałej

Zespół wypracował program zorientowany wobec następujących zagadnień:

- zamek wójtów i rezydencja wielkich mistrzów krzyżackich

- zamek polskich starostów

- siedziba pruskich i niemieckich urzędów

- powojenny chaos

- Muzeum

Źródła finansowania: środki własne.

Wystawa czasowa

- *Wystawa pokonkursowa XXVIII Międzynarodowego Biennale Ekslibrisu.*

Źródła finansowania: środki własne.

2025

Malbork

Wystawy czasowa

„Obiecuję i przysięgam ...” Hołd Pruski 1525 r. (kwiecień-wrzesień)

Wystawa czasowa organizowana w 500. Rocznicę hołdu pruskiego pokaże jego przyczyny, okoliczności oraz konsekwencje dla historii Polski i Europy. Przybliżone zostaną postaci głównych bohaterów tamtych wydarzeń, Zygmunta Starego oraz Albrechta Hohenzollerna oraz ich dwory w Krakowie i Królewcu. Na ekspozycji znajdują się archiwalia (w tym akt traktatu krakowskiego), artefakty „z epoki” oraz późniejsze dzieła sztuki i rzemiosła artystycznego odwołujące się do hołdu. Dwoma osiami ekspozycji wokół których zbudujemy ekspozycję będą obrazy reprezentujące odmienne spojrzenia na Hołd z późniejszej perspektywy: Jana Matejki (sceptyczne) oraz Marcela Bacciarellego (afirmacja). Wystawa przygotowana zostanie w największym i najbardziej reprezentacyjnym wnętrzu zamkowym – w Wielkim Refektarzu, w którym na potrzeby wydarzenia wykonane zostanie dedykowane oświetlenie muzealne oraz w pomieszczeniach Infirmarii.

Źródła finansowania: środki MKiDN (program „Tożsamość?”), własne.

Wystawa towarzysząca XXI Międzynarodowemu Biennale Ekslibrisu Współczesnego

Źródła finansowania: środki własne.

Wystawa pokonkursowa XXIX Międzynarodowego Biennale Ekslibrisu Współczesnego –

Źródła finansowania: środki własne.

Kapitularz na Zamku Wysokim – III etap budowania wystawy stałej.

Nowa aranżacja i uzupełnienie wystroju wnętrza, będącego prezentacją XIX-wiecznej kreacji konserwatorskiej.

Źródła finansowania: środki własne.

Malborskie witraże – IV etap budowania wystawy stałej

Dormitorium III na Zamku Wysokim

Opowieść o oszkleniach zamku, najbardziej efektywnym, ale i najkruchszym elemencie wystroju, którego podstawą są zachowane w zbiorach witraże.

Źródła finansowania: środki własne.

Komnatki dostojników na Zamku Wysokim – V etap budowania wystawy stałej.

Nowa aranżacja wnętrz dostojników krzyżackich z XIX-wiecznym wystrojem i wyposażeniem.

Źródła finansowania: środki własne.

Prace wystawiennicze na piętrze Zamku Wysokiego zsynchronizowane będą z konserwacją krużganków (elementy architektoniczne i malarskie).

2026

Malbork

Malborskie zbiory numizmatyczne – VI etap budowania wystawy stałej.

Od lat 70-tych Muzeum buduje zbiory numizmatyczne w miejsce przedwojennej kolekcji zagrabionej przez Rosjan. Kolekcja jest sporadycznie i fragmentarycznie pokazywana na wystawach czasowych, ale dopiero stała prezentacja zaprezentuje jej klasę i znaczenie.

Skrzydło wschodnie Zamku Średniego.

Źródła finansowania: środki własne.

Nowa aranżacja wystawy bursztynu – VII etap budowania wystawy stałej.

Funkcjonująca aktualnie wystawa „Bursztynowe konteksty” jest efektowną i docenianą przez zwiedzających prezentacją znakomitej malborskiej kolekcji. Wymaga ona jednak modernizacji zarówno co do treści, jak i formy prezentacji.

Źródła finansowania: środki własne.

Nowa aranżacja kościoła św. Bartłomieja – VIII etap budowania wystawy stałej.

W związku z wygaśnięciem umowy z dzierżawcą znajdującego się tam sklepu wewnątrz zostanie zaaranżowane zgodnie z jego historyczną funkcją. Planowana jest prezentacja średniowiecznego Ołtarza z Tenkit, który znajdował się tu przed wojną.

Źródła finansowania: środki własne.

Tym samym w roku 2026 zakończona zostanie modernizacja skrzydła wschodniego Zamku Wysokiego, co zbiegnie się z pracami nad zapewnieniem wszystkim wnętrzom edukacyjnym i wystawienniczym pełnej dostępności dla osób ze szczególnymi potrzebami.

Nowa aranżacja wewnątrz Infirmerii – IX etap budowania wystawy stałej.

Opróżnione na potrzeby wystawy *Hołd Pruski* wewnątrz Infirmerii zostaną na nowo zaaranżowane. Znajdująca się tam aktualnie aranżacja wewnątrz z „czasów polskich”, będąca jednocześnie prezentacją zabytków nowożytnej sztuki i rzemiosła artystycznego kłóci się z architekturą i wystrojem pomieszczeń oraz tokiem opowieści o zamku.

Źródła finansowania: środki własne.

Kwidzyn

Mozaika kultur- wystawa etnograficzna – II etap budowania wystawy stałej - III piętro zamku.

Źródła finansowania: środki własne.

Dawne rody szlacheckie (rearanżacja wystawy kolekcji Sierakowskich z Waplewa) – III etap budowania wystawy stałej.

Sala Prepozyta

Źródła finansowania: środki własne.

Wystawa czasowa

Wystawa pokonkursowa XXIX Międzynarodowego Biennale Ekslibrisu Współczesnego.

Źródła finansowania: środki własne.

Sztum

Wystawa czasowa

Wystawa pokonkursowa XXIX Międzynarodowego Biennale Ekslibrisu Współczesnego.

Źródła finansowania - środki własne.

2027

Malbork

Zakon krzyżacki – z Ziemi Świętej do Prus – X etap budowania wystawy stałej.

Wystawa pokazująca genezę powstania pierwszych gospodarzy zamku, okoliczności ich przybycia na pogranicze prusko-mazowieckie oraz podbój Prus.

Przyziemie skrzydła zachodniego Zamku Wysokiego

Źródła finansowania: środki własne.

Liturgia Zakonu krzyżackiego – XI etap budowania wystawy stałej.

Wnętrze Kościoła zamkowego stanie się miejscem opowieści o liturgii sprawowanej w Zakonie, miejscem prezentacji paramentów liturgicznych i zarysowaniem przestrzeni liturgicznej.

Źródła finansowania: środki własne.

Wystawa czasowa

Wystawa pokonkursowa XXX Międzynarodowego Biennale Ekslibrisu Współczesnego.

Źródła finansowania: środki własne.

Wystawa towarzysząca *XXX Międzynarodowemu Biennale Ekslibrisu Współczesnego*

Źródła finansowania: środki własne.

Sztum

II etap budowania wystawy stałej

Źródła finansowania: środki własne.

2028

Malbork

Rezydencja wielkich mistrzów, królów i cesarzy – XII etap budowania wystawy stałej.

Pałac wielkich mistrzów jest budowlą wyjątkową. To jedna z najwspanialszych późnośredniowiecznych rezydencji, wyjątkowej klasy zabytek architektury o bardzo bogatej historii. Zgodnie z przyjętą w latach dziewięćdziesiątych koncepcją wnętrza pozostają puste, eksponując architekturę i jej wystrój. Na przestrzeni lat pojawiły się dość przypadkowe próby aranżacji wnętrza reprezentacyjnego, Przyziemie zaś zagospodarowano na wystawy. Cześć Przyziemia i dwie niższe kondygnacje Pałacu zajmuje Archiwum Państwowe w Malborku. Budynek ma problemy statyczne, wymaga już także konserwacji. Otwarcie wystawy będzie zwieńczeniem tych wszystkich interdyscyplinarnych działań, zaprezentuje nową koncepcję prezentacji historii tego obiektu w kontekście opowieści o historii całego zamku. Ekspozycję śmiało będzie można nazwać „nowym otwarciem Pałacu”.

Źródła finansowania: środki MKiDN i własne.

Kwidzyn

Nowa aranżacja Gdaniska – IV etap budowania wystawy stałej.

Źródła finansowania: środki własne.

Wystawa czasowa

Wystawa pokonkursowa XXX Międzynarodowego Biennale Ekslibrisu Współczesnego.

Źródła finansowania: środki własne.

Sztum

Wystawa czasowa

Wystawa pokonkursowa XXX Międzynarodowego Biennale Ekslibrisu Współczesnego.

Źródła finansowania: środki własne.

2029

Malbork

Wrota do zamku – XIII etap budowania wystawy stałej.

Uroczyste otwarcie zrewitalizowanego budynku „B” w ciągu gospodarczym na Przedzmaczu (dawnym hotelu), gdzie znajdzie się wystawa przygotowująca do zwiedzania zamku skonstruowana modułowo

i kontekstowo. Będzie mogła być wykorzystana przez gości ze szczególnym potrzebami, edukatorów, jak też turystów szukających szerszych informacji, niż te które będzie można przedstawić we wnętrzach zamku.

Źródła finansowania: środki zewnętrzne oraz własne.

Wystawa czasowa

Wystawa pokonkursowa XXXI Międzynarodowego Biennale Ekslibrisu Współczesnego.

Źródła finansowania: środki własne.

Wystawa towarzysząca XXX Międzynarodowemu Biennale Ekslibrisu Współczesnego.

Źródła finansowania: środki własne

Kwidzyn

Przebudowa wystawy przyrodniczej – V etap budowania wystawy stałej.

a) *Zbieracze łowcy- wystawa archeologiczno- przyrodnicza*

b) *Kultura Wielbarska - wystawa archeologiczna*

II piętro skrzydła północnego

Źródła finansowania: środki własne.

Edukacja

W latach 2018-2022 podjęto pierwsze działania zmierzające do poszerzenia oferty edukacyjnej Muzeum. Po raz pierwszy własnych edukatorów zyskały Oddziały Muzeum w Kwidzynie i Sztumie, a działalność edukacyjna we wszystkich zamkach została zsynchronizowana. Oprócz uzupełnienia stanu osobowego w znaczący sposób, przy dużym udziale Ministerstwa Kultury i Dziedzictwa Narodowego uzupełniono bazę pomocy dydaktycznych i rekwizytów oraz sprzętu elektronicznego. Stworzono więc bazę do dalszych działań. W 2024 r. planowane jest znaczne rozszerzenie bazy lokalowej - edukacja zyska nowe pomieszczenia w Przyziemiu skrzydła wschodniego Zamku Średniego. Zwolnione aktualnie używane pomieszczenia staną się siedzibą planowanego zamkowego centrum wolontariatu, który zwiększy potencjał edukacyjny Muzeum.

Od dłuższego czasu jest dla wszystkich oczywiste, że każda z przygotowywanych w Muzeum Zamkowym wystaw stałych i czasowych ma specjalny dedykowany program edukacyjny. Będą one także realizowane w miarę powstawania nowej opowieści o zamkach. Nowa formuła prezentacji treści i zwiedzania zamku postawi przed edukatorami nowe wyzwania. Dlatego szczególnie istotne będzie budowanie kompetencji zespołu, jego zasilanie przez nowych pracowników oraz wzmocnienia wolontariuszami.

Działalność naukowa (w tym wydawnicza)

Muzeum od samego początku swojego istnienia prowadzi działalność naukową. Głównym zadaniem jakie postawiono przed instytucją była odbudowa zamku, którą należało odpowiednio naukowo podbudować. Prowadzono zatem głównie badania konserwatorskie i architektoniczne, historyczne i archeologiczne zespołu zamkowego w Malborku, co zaowocowało na przestrzeni lat mnóstwem dokumentacji przechowywanych w Dziale Dokumentacji Naukowej MZM oraz publikacji. Po przejęciu w zarząd zamków w Kwidzynie (1973) oraz Sztumie (2018) badaniami objęto także i te obiekty. W miarę gromadzenia zbiorów i budowania kolekcji muzealnych badaniami objęto w oczywisty sposób zabytki ruchome. Wyniki publikowane były w formie katalogów wystaw i zbiorów, artykułów, rzadziej monografii.

W ostatnich pięciu latach zintensyfikowano działalność naukową, poprzez zaangażowanie pracowników w ramach projektów prowadzonych przez Muzeum. Realizowane od 2018 r. projekty: „Badanie polskich strat wojennych w zakresie zbiorów artystycznych zamków w Malborku i w Kwidzynie”, „Styl Piękny w redakcji czeskiej w Prusach – rzeźba kamienna z lat 1380–1400” (nagrodzony w konkursie na Najciekawsze wydarzenie muzealne roku „Sybilla 2021”) zostały nie tylko dostrzeżone w kraju i zagranicą, ale stanowiły także przełom w realizacji polityki naukowej Muzeum.

Są one wyjściem poza zakres badań podstawowych w kierunku badań powszechnych. Budowana jest w ten sposób podstawa do zakładanej intensyfikacji badań naukowych, co znajdzie swoje instytucjonalne rozwinięcie w formie Centrum badań nad dziedzictwem pokrzyżackim. Ma ono być działem Muzeum podległym bezpośrednio dyrektorowi i skupiającą samodzielnych pracowników naukowych spośród pracowników instytucji oraz zaproszonych do współpracy naukowców z całego świata. Tak zorganizowana jednostka będzie „centrum kompetencji” zajmującym się pozyskiwaniem i gromadzeniem źródeł, literatury i dokumentacji archeologicznych, konserwatorskich i budowlano-konserwatorskich obiektów zabytkowych i artefaktów, stanowiących dziedzictwo pokrzyżackie. Zakres korzystających z tak zaprojektowanej bazy danych jest bardzo szeroki – baza ma po prostu być dostępna dla wszystkich, właścicieli i użytkowników obiektów, uczniów, studentów i pasjonatów oraz profesjonalnych badaczy. Na tej bazie Centrum będzie inicjowało własne projekty badawcze, które zintensyfikują działalność naukową w Muzeum, poszerzą bazę wiedzy przydatnej pracownikom i będą istotnym dopełnieniem misji instytucji. Pierwszymi planowanymi projektami są: „Dziedzictwo (nie)nasze” – zamki na terenie dawnego państwa krzyżackiego po 1945” oraz „Klasztory-rezydencje-instytucje kultury-trwałe ruiny. Kulturotwórcza rola zamków od średniowiecza po czasy współczesne”. Pierwszy projekt zrealizowany zostanie we współpracy ze Stowarzyszeniem Zamków i Muzeów wokół Morza Bałtyckiego. Podejmujemy starania, żeby założone w Malborku, w 1991 r. Stowarzyszenie stało się bazą nie tylko działań promocyjnych i edukacyjnych, ale także naukowych. Pragniemy stworzyć sieć instytucji, które zrealizują projekt dotyczący funkcjonowania zamków nadbałtyckich po 1945 r. W 2025 r. Centrum zainauguruje swoją działalność konferencją naukową: „Zamki pokrzyżackie w krajobrazie kulturowym północnej Polski”. Muzeum zatem, na bazie prowadzonych badań podstawowych i pierwszych doświadczeń w realizacji projektów naukowych, skieruje się w stronę badań powszechnych, inicjując i prowadząc własne projekty naukowe we współpracy z innymi instytucjami kulturalnymi, naukowymi oraz badaczami z całego świata.

Aktywności naukowej Muzeum Zamkowego od samego początku towarzyszyła działalność wydawnicza. Początkowo wydawano głównie przewodniki i katalogi wystaw, z czasem dopiero monografie naukowe. Dziś dominują naukowe katalogi wystaw i zbiorów oraz monografie, prace zbiorowe i wydawnictwa pokonferencyjne. Ten kierunek zostanie utrzymany. Wydawnictwo Muzeum poddało się procesowi ewaluacji, co mam nadzieję zakończy się powodzeniem i wzmocni jego pozycję. Większy nacisk położony zostanie na publikacje w językach obcych oraz rozszerzenie zakresu odbiorców publikacji o dzieci i młodzież. W trakcie powstawania wystaw stałych powstawać będą popularne przewodniki po poszczególnych ekspozycjach, które złożą się na jeden, całościowy przewodnik po Muzeum. Rozwijany będzie rocznik Muzeum „Studia Zamkowe”. Kontynuowana będzie także strategia zakładająca projektowanie wydawnictw przez uznanych projektantów i grafików, aby wydawnictwa Muzeum Zamkowego były nie tylko mądre, ale i piękne. W ostatnich latach Muzeum było wyróżniane i nagradzane w konkursach wydawniczych. Koniecznością chwili jest wdrożenie systemu sprzedaży książek elektronicznych, tzw. ebooków. Będą sprzedawane w internetowym sklepie muzealnym oraz na wybranych platformach.

Zarządzanie zbiorami (charakterystyka zbiorów, w tym archiwa i biblioteki, polityka zakupów, wypożyczenia, konserwacja, polityka digitalizacji, re-use, magazynowanie itp.)

Określona wyżej struktura zbiorów nie zmieni się, ale w związku z rozpoczęciem procesu budowania opowieści poprzez wystawy stałe zintensyfikowane zostanie pozyskiwanie eksponatów. Będą to zakupy (środki własne, dotacje organizatora, środki sponsorskie), dary i depozyty. Pozyskiwane będą przede wszystkim zabytki wystawowe, tzn. takie, które od razu (ewentualnie po pracach konserwatorskich) znajdują się na ekspozycji. Taka strategia gromadzenia funkcjonuje już w Muzeum.

W 2024 r. w odbudowanych budynkach zachodniego ciągu gospodarczego na Przedzamczu otwarte zostaną pracownie konserwacji i digitalizacji. Stworzone zostaną stanowiska dla konserwatorów i restauratorów dzieł sztuki w specjalnościach konserwacji malarstwa, ceramiki, szkła, kamienia, papieru, metalu oraz bursztynu. W przyszłości pozwoli to na prowadzenie we własnym zakresie

konserwacji każdego rodzaju zabytku ze zbiorów muzealnych i nie tylko. W większym zakresie stanie się możliwy również udział w projektach badawczych zakładających prowadzenie badań laboratoryjnych zabytków czy rozpoznanie ich technologii.

Muzeum nie ma wystarczającej liczby magazynów dla muzealiów. Możliwość poprawy tego stanu rzeczy stworzy przeniesienie pracowni konserwatorskiej oraz biblioteki w 2024 r. i uwolni pomieszczenia, które będzie można zamienić na magazyny. Nacisk zostanie też położony na zapewnienie w nich stabilnych warunków klimatycznych, co wciąż, w warunkach pomieszczeń zamkowych jest trudne.

Na dzień 30. 09. 2022 r. do programu archiwizacji zbiorów „Mona” wpisano 48 691 obiektów, a liczba rekordów zawierających odwzorowanie cyfrowe wynosi 31 058. Utworzona w 2024 r. pracownia digitalizacji pozwoli na uzupełnienie odwzorowań cyfrowych i przeprowadzenie digitalizacji zgodnej z międzynarodowymi normami. Będzie też używana dla celów badawczych, a także pozwoli na wirtualne udostępnienie muzealiów.

Zarządzanie instytucją (w tym zasoby ludzkie i struktura organizacji, ewentualne postulowane zmiany, współpraca z organizacjami wspierającymi i związkami zawodowymi, ewentualny układ zbiorowy – polityka kształtowania płac, zasady komunikacji wewnętrznej, wolontariat)

W związku z rozwojem Instytucji, większą dynamiką i szerszym zakresem działań konieczna stała się rozbudowa kadry. Zbiegło się to z dokonującą się w tym czasie w Muzeum wymianą pokoleń. Opracowany w 2018 r. system rekrutacji pozwolił na przeprowadzenie profesjonalnych i transparentnych procesów rekrutacyjnych i pozyskanie osób, które kompetencyjnie wzmocniły zespół. Jednocześnie wypracowany nowy Zakładowy Układ Zbiorowy Pracy pozwolił na wprowadzenie klarownego systemu motywacyjnego, uporządkowanie systemu wynagrodzeń i ich znaczny wzrost, co spowodowało zwiększenie motywacji zespołu pracowników i uczyniło z Muzeum Zamkowego atrakcyjne miejsce pracy. W oparciu o ten dokument w następnych latach planowane jest dalsze rozwijanie zespołu, zatrudnianie nowych pracowników, jak i zastępowanie odchodzących na emeryturę. W tym ostatnim przypadku planowane jest zatrudnianie nowych na tzw. „zakładkę”, w celu lepszego przekazania obowiązków oraz zdyskontowania doświadczenia i wiedzy starszych pracowników, stanowiących duży kapitał Muzeum. Nowo zatrudnieni pracownicy objęci zostaną systemem szkoleń budujących ich kompetencje z zakresu zarządzania projektami i pracy w zespołach zadaniowych. Planuję znaczne zintensyfikowanie działań w tym zakresie, szczególnie w zakresie tworzenia zespołów interdyscyplinarnych, grupujących pracowników z różnych działów. Kontynuowana będzie stopniowo wprowadzana decentralizacja zadań realizowanych przez Muzeum, delegowanie uprawnień, budowanie odpowiedzialności za podejmowane zadania i kształt instytucji. Coraz szerzej wdrażana będzie kontrola zarządcza. Co roku jako cele strategiczne wybierane są projekty nie tylko najważniejsze, ale z różnych dziedzin funkcjonowania Muzeum, co powoduje włączanie w proces kolejnych grup pracowników. Dzięki temu świadomość korzyści stosowania standardów kontroli zarządczej, zgodności z procedurami, realnego planowania, efektywnego i skutecznego działania, a zwłaszcza zarządzania ryzykiem jest wśród pracowników coraz szersza.

Realizacji tych zadań, jak też optymalizacji procesów zarządczych służyć będzie rozbudowa systemu elektronicznego zarządzania dokumentacją. Rozbudowany zostanie moduł kasowo-księgowy, kadrowo-płacowy, jak też projektowy i zamówień publicznych, a więc docelowo wprowadzony zostanie system ERP (Enterprise Resources Planning), czyli oprogramowanie kompleksowego zarządzania przedsiębiorstwem.

Planowane jest stworzenie centrum wolontariatu. Zaplanowano wolontariat młodzieżowy (grupowy i indywidualny) oraz dla dorosłych. Podstawowym celem wolontariatu jest stworzenie społeczności zintegrowanej wokół Zamku i działającej na jego rzecz w środowiskach, z których pochodzą. Ze względu na obecne potrzeby, jednym z kierunków wolontariatu będzie wsparcie osób z różnymi niepełnosprawnościami, które odwiedzają Zamek w Malborku, ale również wolontariat ludzi z różnorodnymi deficytami, którzy poprzez swoje dysfunkcje najlepiej rozumieją potrzeby osób w podobnej sytuacji. Wolontariusze pomogą przy realizacji projektów Muzeum, pomogą przy

porządkowaniu terenów oraz zbiorów, włączą się także w działania edukacyjne, co zwiększy znaczenie potencjału edukacyjnego Muzeum. Mimo intensywnego rozwoju stałego zespołu Muzeum i inwestycji w jego kompetencje, w obliczu wielości zadań potrzebne jest wsparcie wolontariuszy.

Majątek nieruchomy (nieruchomości, status własnościowy, proponowane ew. działania regulacyjne) Muzeum zarządza trzema zamkami, którymi opiekuje się od strony konserwatorskiej. Na ich terenie prowadzi inwestycje budowlane i infrastrukturalne związane z zadaniami realizowanymi przez Muzeum (o czym szerzej dalej). Na terenie zamku w Malborku znajdują się mieszkania pracowników oraz pokoje gościnne, wynajmowane komercyjnie. Muzeum posiada także teren o powierzchni 7 766 m² w Przebrnie na Mierzei Wiślanej. W latach poprzednich był wydzierżawiany, ale w związku ze zużyciem infrastruktury stało się to dłużej niemożliwe. Planowane jest wykonanie nowego programu użytkowego, zakupienie domków wycieczkowych, remont instalacji i zbudowanie infrastruktury turystycznej, aby docelowo stworzyć tam nowoczesny ośrodek wypoczynkowy, łączący w sobie funkcje rekreacyjne i edukacyjne (zielone szkoły). W związku z większą atrakcyjnością Mierzei spowodowaną m.in. przekopem zakładam, że Ośrodek będzie rentowny.

Inwestycje (plan ujęty w harmonogram wraz ze źródłami finansowania)

Program inwestycji jest wypadkową przedstawionego wyżej planu wystawienniczego oraz aktualnych potrzeb inwestycyjnych Muzeum. W Malborku w latach 2023-2024 finalizowany będzie projekt przebudowy budynków w zachodnim ciągu gospodarczym Przedzamcza. Ważnym elementem programu są prace konserwatorskie na Zamku Wysokim (krużganki, tzw. Kapitularz, Komnatki dostojników) oraz remont dachu nad skrzydłem południowym. Na Zamku Średnim najważniejszym zadaniem inwestycyjnym jest Pałac wielkich mistrzów, a na Przedzamczu kompleksowe remonty kościoła św. Wawrzyńca (cele wystawiennicze), budynku „B” zachodniego ciągu gospodarczego (cele wystawienniczo-recepcyjno-magazynowe) i Baszty Prochowej (pomieszczenia socjalne Wewnętrznej Służby Ochrony). Bardzo ważną sprawą będą prace związane z ujawnionymi problemami statycznymi w Malborku i Kwidzynie. Zamek w Kwidzynie poddany zostanie systematycznym pracom budowlano-konserwatorskim poprzedzonym badaniami konserwatorskimi. W Sztumie realizowany będzie program stopniowej rewitalizacji obiektu z dwoma istotnymi elementami: Wieżą więzienną oraz zachodnim murem oporowym. W Malborku i Sztumie, w miarę pozyskanych środków kontynuowany będzie proces instalacji systemów alarmowych oraz oświetlenia awaryjnego.

2023

Malbork

- Kontynuacja projektu „Przebudowa zabytkowych budynków gospodarczych na Przedzamczu zamku w Malborku wraz z ich dostosowaniem do funkcji kulturalno-edukacyjnych”. Do końca 2023 r. przewidywane zakończenie prac budowlano-konserwatorskich i oddanie do użytkowania na cele muzealne dawnych budynków gospodarczych (tzw. C i D).

Źródła finansowania: MF EOG, MKiDN, środki własne.

- Prace związane z zasilaniem Przedzamcza północnego w energię elektryczną. Przebudowa stacji transformatorowej T2.

Źródła finansowania: środki własne.

- Modernizacja systemu SSP na zamku w Malborku.

Źródła finansowania: realizacja uzależniona od pozyskania środków.

Sztum

- Wykonanie zabezpieczenia konstrukcji zachodniego muru obwodowego zamku w Sztumie oraz prace konserwatorskie muru i Wieży Więziennej.

Źródła finansowania: MKiDN, środki własne.

- Remont wnętrza skrzydła północnego i północno-wschodniego na potrzeby administracyjno-biurowe.

Źródła finansowania: środki własne.

2024

Malbork

- Wykonanie oświetlenia iluminacyjnego i ekspozycyjnego w Wielkim Refektarzu. Umożliwienie realizacji wydarzeń muzealnych w historycznym wnętrzu. Realizacja inwestycji na potrzeby wystawy czasowej „Obiecuję i przysięgam... Hołd Pruski 1525” udostępnianej w 2025 r.

Źródła finansowania: MKiDN (Program Tożsamość?), środki własne.

- Wykonanie oświetlenia iluminacyjnego tzw. Kapitularza na Zamku Wysokim oraz prace konserwatorskie przy historycznej polichromii.

Źródła finansowania: realizacja uzależniona od pozyskania środków.

- Remont Baszty Prochowej, adaptowanej na potrzeby zaplecza socjalnego Wewnętrznej Służby Ochrony.

Źródła finansowania: MKiDN, środki własne.

- Budowa systemów elektronicznego bezpieczeństwa – modernizacja systemu sygnalizacji włamania i napadu, rozbudowa monitoringu wizyjnego, etap I: wykonanie oświetlenia awaryjnego na Zamku Wysokim.

Źródła finansowania: MKiDN, środki własne.

- Prace konserwatorskie krużganków Zamku Wysokiego. I etap – skrzydło północne.

Źródła finansowania: środki własne.

- Adaptacja piwnicy w południowej części skrzydła wschodniego Zamku Średniego dla potrzeb ogólnodostępnej Sali edukacyjnej. Udostępnienie wyższych kondygnacji skrzydła wschodniego oraz budowa windy w miejscu współczesnej klatki schodowej.

Źródła finansowania: realizacja uzależniona od pozyskania środków.

Kwidzyn

- Realizacja kompleksowego programu prac konserwatorsko-budowlanych zamku w Kwidzynie (I etap: prace przy fundamentach i w piwnicach). Program wykonany na podstawie interdyscyplinarnych badań kompleksu katedralno-zamkowego prowadzonych we współpracy z Parafią Św. Jana Ewangelisty w Kwidzynie – zarządcą katedry, który ma na celu wykonanie zabezpieczeń przeciwwilgociowych, stabilizację konstrukcji oraz konserwację zdestruowanych fragmentów budowli.

Źródła finansowania: realizacja uzależniona od pozyskania środków.

Sztum

- Wykonanie systemu sygnalizacji pożaru na zamku w Sztumie.

Źródła finansowania: MKiDN, środki własne.

2025

Malbork

- Kontynuacja prac konserwatorskich na krużgankach Zamku Wysokiego (skrzydło wschodnie i południowe).

- Adaptacja pomieszczenia na pierwszym piętrze południowej części skrzydła wschodniego Zamku Średniego na potrzeby wystawy stałej Gabinetu Numizmatycznego.

Źródła finansowania: MKiDN, środki własne.

- Prace konserwatorskie w kaplicy św. Bartłomieja na Zamku Średnim.

Źródła finansowania: środki własne.

- Kompleksowe prace budowlano-konserwatorskie w kościele św. Wawrzyńca na Przedzamczu wraz z dostosowaniem obiektu do funkcji ekspozycyjnej. I etap.

Źródła finansowania: MKiDN, środki własne.

- Remont konserwatorski i adaptacja Domu pod Żabą na miedzymurzu zachodnim dla potrzeb obsługi ruchu turystycznego.

Realizacja uzależniona od pozyskania środków.

Sztum

- Zagospodarowanie dziedzińca zamkowego (wykonanie oświetlenia, remont ciągów pieszych, realizacja ramp i podjazdów zapewniających równy dostęp do obiektu). Etap I.

Realizacja uzależniona od pozyskania środków.

Kwidzyn

- Kompleksowy program prac konserwatorsko-budowlanych. Adaptacja wnętrza zamku w Kwidzynie do nowej oferty muzealnej. Etap II.

2026

Malbork

- Kompleksowe prace budowlano-konserwatorskie w kościele św. Wawrzyńca na Przedzamczu. II etap.

- Stabilizacja konstrukcji Pałacu Wielkich Mistrzów. Wzmocnienie fundamentów oraz prace naprawcze w obrębie spękanych ścian i sklepień Pałacu.

Źródła finansowania: MKiDN, środki własne.

Sztum

- Zagospodarowanie dziedzińca zamkowego (wykonanie oświetlenia, remont ciągów pieszych, realizacja ramp i podjazdów zapewniających równy dostęp do obiektu). Etap II.

Realizacja uzależniona od pozyskania środków.

Kwidzyn

- Kompleksowy program prac konserwatorsko-budowlanych. Adaptacja wnętrza zamku w Kwidzynie do nowej oferty muzealnej. Etap III.

2027

Malbork

- Kompleksowe prace budowlano-konserwatorskie wraz z adaptacją budynku B w zachodnim ciągu gospodarczym na Przedzamczu dla potrzeb wystawienniczych i obsługi ruchu turystycznego. I etap

Źródła finansowania: MKiDN, środki własne.

- Prace konserwatorskie elementów wystroju architektonicznego i historycznej polichromii we wnętrzach Pałacu Wielkich Mistrzów wraz z modernizacją instalacji dla potrzeb ekspozycyjnych.

Źródła finansowania: MKiDN, środki własne.

2028

Malbork

- Kompleksowe prace budowlano-konserwatorskie wraz z adaptacją budynku B w zachodnim ciągu gospodarczym na Przedzamczu dla potrzeb wystawienniczych i obsługi ruchu turystycznego. II etap.

2029

Malbork

- Prace konserwatorsko-budowlane na dachu skrzydła południowego Zamku Wysokiego (remont konserwatorski więźby dachowej i pokrycia) wraz z adaptacją dla potrzeb ruchu turystycznego.

Źródła finansowania: MKiDN, środki własne.

- Prace konserwatorskie murów obronnych Zamku Wysokiego oraz międzymurzy

Realizacja uzależniona od pozyskania środków.

Komunikacja zewnętrzna (w tym strategia komunikacji, promocja i marketing)

W latach 2018-2022 próbowano różnych rozwiązań personalnych i organizacyjnych w zakresie promocji komunikacji zewnętrznej. Udało się poprawić sytuację w tym zakresie, Muzeum stało się bardziej aktywne i identyfikowalne w mediach społecznościowych. Przykładowo łączny zasięg na portalu Facebook już 30 września 2022 r. był dwukrotnie większy od zasięgu w 2020 r. (505 557 – 1 071 345). Chciałbym utrzymać tę dynamikę. W procedowanym właśnie nowym regulaminie organizacyjnym przewidziano budowę nowego działu marketingu, w którym znajdą się osoby zajmujące się promocją i komunikacją. W grudniu 2022 r. uruchomiona zostanie nowa strona internetowa, która będzie bazą komunikacji zewnętrznej do wszystkich grup użytkowników. Celem strategicznym pozostaje budowa wokół Muzeum sieci partnerów wspierających.

Od 2020 r. wprowadzany jest stopniowo nowy logotyp i oparta na nim nowa identyfikacja wizualna. To ważny element strategii wizerunkowej i komunikacji zewnętrznej. W sposób bardziej uniwersalny łączy on wszystkie Muzeum i jego oddziały, jak też eksponuje rolę Muzeum Zamkowego – Muzeum kompetencji. Proces wprowadzania nowej identyfikacji wizualnej nie został jeszcze zakończony i będzie kontynuowany.

Planowane jest powołanie Stowarzyszenia (lub Fundacji), rodzaj elitarnego klubu, którego członkowie wspomagają będą Muzeum w jego działalności na różnych polach swojej aktywności społecznej lub zawodowej. W zamian za to otrzymają pakiet bonusowy i będą mogli uczestniczyć w życiu Muzeum. Chodzi o wypromowanie malborskiego zamku, a tym samym Muzeum, jako miejsca prestiżowego (którym niewątpliwie jest), w którym wypada bywać, a obecność jest wyróżnieniem. Historycznym prawzorem jest Towarzystwo Opieki nad Zamkiem, społeczny inspirator utworzenia Muzeum, które wykształciło się ze Społecznego Komitetu Odbudowy Zamku.

Gospodarka finansowa (struktura przychodów, działalność gospodarcza, plan zwiększenia/utrzymania przychodów)

Jak pokazano wyżej na podstawie danych z lat 2018-2022 podstawą budżetu Muzeum są przychody własne. Zgodnie z projektem planu finansowego na lata 2023-2026 dotacja celowa w najbliższych trzech latach pozostanie niezmienna, więc kluczem do poprawy sytuacji finansowej Muzeum jest zwiększenie przychodów własnych (sprzedaż biletów, towarów oraz wynajem pomieszczeń i pokoi gościnnych). W nowej strukturze organizacyjnej pojawi się Dział Sprzedaży, dedykowany zarządzaniu sprzedażą. Pojawi się także stanowisko ds. pozyskiwania środków, co poprawi skuteczność w pozyskiwaniu środków pozabudżetowych. Jest to szczególnie ważne, bowiem dotacja podmiotowa nie pokrywa wynagrodzeń osobowych, a więc chcąc utrzymać kompetentną i zmotywowaną grupę pracowników, jak też rozwijać działalność bieżącą konieczne jest wypracowanie zysku. Z tego zysku finansowane są w większości inwestycje.

Drugą drogą poprawy sytuacji finansowej jest ścisła kontrola kosztów. Aktualnie wdrażany jest system oszczędnościowy, który w związku z aktualną sytuacją ekonomiczną będzie kontynuowany w latach następnych. Podstawowym jego założeniem jest: oszczędzamy na kosztach stałych, ale nie kosztem działalności. Optymalizacja zarządzania (ERP), centralizacja zakupów itp. także przyczyni się do zmniejszenia kosztów.

Współpraca krajowa i zagraniczna

Celem strategicznym jest budowa sieci partnerów instytucjonalnych oraz osobowych na wszystkich polach działalności podstawowej Muzeum. Oprócz współpracy bieżącej planowana jest kontynuacja podpisywania umów partnerskich z instytucjami o podobnym charakterze, które ułatwią wzajemne kontakty. Muzeum jest instytucjonalnym członkiem ICOM, ICOMOS, Stowarzyszenia Muzeów Polskich, a także członkiem założycielem Stowarzyszenia Muzeów i Zamków Nadbałtyckich. Także pracownicy Muzeum są członkami różnych organizacji krajowych i zagranicznych, w trakcie organizacji ostatnich dużych wystaw międzynarodowych nawiązano także szereg wartościowych kontaktów na płaszczyźnie

indywidualnej, jak instytucjonalnej. Daje to solidne podstawy do rozwijania współpracy międzynarodowej.

Realizując główny cel strategiczny Muzeum włącza się w ogólnopolskie programy muzealne, m.in. „Niepodległa”, „Darmowy listopad w rezydencjach królewskich”, „Tożsamość”.

Szczególnie istotną płaszczyzną współpracy jest współpraca z miejscami z listy Światowego Dziedzictwa UNESCO. Współpraca ta prowadzona jest od wielu lat, ale w 2024 r. uzyska podstawę organizacyjną w postaci Ośrodka Współpracy z Miejscami Światowego Dziedzictwa UNESCO.

Inne

Muzeum od ponad dwudziestu lat organizuje w lipcu imprezę plenerową „Oblężenie Malborka”, będąca pamiątką oblężenia zamku w 1410 r. Projekt ten będzie kontynuowany i rozwijany w kierunku edukacyjnym i popularyzatorskim, zgodnie z misją Muzeum. Ma to być miejsce łączące poważną rekonstrukcję historyczną z programem edukacyjnym dedykowanym różnym grupom wiekowym i działaniami popularyzującymi naukę. Ma to być rodzaj pikniku historycznego popularyzującego nie tylko wydarzenia roku 1410, czy szerzej Wielkiej Wojny z Zakonem, ale w ogóle kultury wieków średnich.

Muzeum jest i będzie aktywne w zakresie organizacji i współorganizacji imprez rekreacyjnych i sportowych. Ożywiają one działalność Muzeum, wzbogacając ją o nowy rodzaj wydarzeń i dobrej energii. Przyciągają do Muzeum nowych gości i promują wizerunek instytucji otwartej na aktywność fizyczną oraz dobrą zabawę, promującą zdrowy tryb życia.

12.12.2022 Warszawa
.....
(data i miejsce, podpis kandydata)



