

Szymon Kulas
(imię i nazwisko kandydata na dyrektora)

PROGRAM DZIAŁANIA

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

Narodowe Muzeum Morskie w Gdańsku

(nazwa muzeum/instytucji kultury z obszaru polityki pamięci)

NA LATA 2025 - 2030

Akceptacja Ministra Kultury i Dziedzictwa Narodowego*

MINISTER KULTURY
I DZIEDZICTWA NARODOWEGO



Hanna Wróblewska

Warszawa, 6 stycznia 2025 r.

(data i miejsce)

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

CZĘŚĆ OGÓLNA

1. Analiza SWOT (nieobowiązkowa)

Słabe strony Narodowego Muzeum Morskiego w Gdańsku

- wystawa stała w siedzibie mająca swoje lata i potrzebująca nowego spojrzenia;
- bardzo słaby technicznie stan budynku wystawienniczo – administracyjnego w oddziale w Kątach Rybackich;
- elewacje siedziby Muzeum wymagające interwencji konserwatorskiej;
- brak przestrzeni wystawienniczej dla ukazania historii żeglarstwa polskiego przy społecznym zapotrzebowaniu na tego typu ekspozycję;
- statki – muzea „Dar Pomorza” i „Sołdek” – co kilka lat wymagające remontu;
- brak ustalonych zasad komunikacji wewnętrznej;
- podział między częścią merytoryczną a administracyjną;
- silosowość – bardzo mało kontaktów pomiędzy pionami, ale również pomiędzy działami;
- brak konkretnej kultury organizacyjnej;
- brak zdefiniowania części procesów;
- brak digitalizacji części procesów;
- brak polityki szkoleniowej;
- brak polityki i procedur związanych z pozyskiwaniem sponsorów;
- brak planowania w terminie dłuższym niż dany rok;
- brak podejścia marketingowego do oferty;
- mała ilość badań publiczności – badania realizowane tylko przy dużych projektach;
- słaba rozpoznawalność NMM poza regionem Pomorza;
- przepełnione magazyny ograniczające możliwość pozyskiwania nowych zbiorów;
- brak monitorowania mikroklimatu w magazynach zbiorów;
- zakupiona jednostka RIB jest zbyt mała na prowadzenie inwentaryzacji wraków i ewentualne badania, w szczególności w większej odległości od wybrzeża i na większych głębokościach.

Mocne strony Narodowego Muzeum Morskiego w Gdańsku

- dobre osadzenie instytucji w sieci organizacji dbających o morskie dziedzictwo kultury;
- zawiązana współpraca z lokalnymi instytucjami w łebie;
- powstające Muzeum Archeologii Podwodnej i Rybołówstwa Bałtyckiego i projekt budowy wystawy stałej jako szansa na rozwój całego Muzeum;
- zaangażowany i kompetentny zespół pracowników NMM, we wszystkich pionach i na wszystkich szczeblach;
- przygotowana oferta dla grup defaworyzowanych w siedzibie Muzeum oraz w OKM;
- gospodarka finansami prowadzona prawidłowo, zapewnione bezpieczeństwo finansowe, opracowane procedury w tym zakresie;

- sensowna struktura instytucji, wymagająca jedynie drobnych korekt;
- zakotwiczenie działań związanych z szerokim bezpieczeństwem zarówno wśród zespołu pracowników, jak również w instytucji (odpowiednie zarządzenia, procedury);
- realizowany stale proces szkoleń;
- wysoko oceniane przygotowanie Muzeum i pracowników oraz systemu szkoleń w obszarze bezpieczeństwa;
- możliwość prowadzenia archeologicznych badań podwodnych – jako jedyna instytucja w Polsce;
- wszystkie budynki Muzeum z wyłączeniem Żurawia Gdańskiego (gdzie nie jest to możliwe ze względów konserwatorskich) są dostępne dla osób z ograniczeniami ruchowymi;
- statki - muzea ("Sołdek" oraz "Dar Pomorza") w dużej części nie są dostępne dla osób z ograniczeniami ruchowymi ze względu na ich konstrukcję, ale Muzeum dba o możliwość zajrzenia do obiektów niedostępnych dla osób z ograniczeniami wykorzystując do tego nowoczesne technologie (wirtualne zwiedzanie, gogle Oculus w których można "wejść" pod pokład "Daru Pomorza")
- świetnie wyposażona Pracownia Digitalizacji, Laboratoria Konserwatorskie;
- Pracownia Konserwatorska – czołowa w Polsce w zakresie badań i przeprowadzania procesów konserwatorskich „mokrego” drewna archeologicznego;
- unikalny pomysł - Wirtualny Skansen Wraków (jego rozwój przez ostatnie lata był wstrzymany);

Identyfikowane szanse dla Narodowego Muzeum Morskiego w Gdańsku

- dobre osadzenie instytucji w sieci organizacji dbających o morskie dziedzictwo kultury;
- zawiązana współpraca z lokalnymi instytucjami w Łebie;
- powstające Muzeum Archeologii Podwodnej i Rybołówstwa Bałtyckiego i projekt budowy wystawy stałej jako szansa na rozwój całego Muzeum;
- budowa infrastruktury transportowej zwiększającej dostępność oddziałów Muzeum;
- pojawiające się ze strony przewoźnika PKP Intercity nowe połączenia – w tym bezpośrednie połączenie do Trójmiasta z Czech;
- rozwijająca się siatka połączeń lotniczych z lotniska Gdańsk Rębiechowo;
- zakończenie remontu prowadzonego przez Miasto Gdańsk, pobraża nad Motławą;
- obserwowane stopniowe zwiększanie się zainteresowania społeczeństwa ofertą kulturalną (w tym muzealną) - badania GUS;
- korzystne lub bardzo korzystne umiejscowienie oddziałów i siedziby NMM pod kątem pozyskania dodatkowych Zwiedzających;
- rocznica bitwy pod Oliwą – jako szansa do pokazania się szerszemu gronu odbiorców;
- rozpoczynające się inwestycje offshore jako impuls do przeprowadzania badania dna Bałtyku oraz ewentualnie do przeprowadzenia badań archeologicznych;

Zagrożenia dla Narodowego Muzeum Morskiego w Gdańsku

- zmiana klimatu, która może w długiej, kilkudziesięcioletniej perspektywie zagrozić funkcjonowaniu Muzeum;
- wojna za granicą Polski, zagrożenie atakiem Rosji na Polskę;
- zagrożenie cyberatakami wynikające z prowadzonej wojny hybrydowej;
- zmiany geopolityczne na świecie, w tym zmiany układu sił;
- niskie wynagrodzenia w Muzeum skutkujące brakiem możliwości pozyskania fachowej kadry;
- nowa pandemia i lockdown.

2. Tytuł (nieobowiązkowy)

Narodowe Muzeum Morskie – Muzeum Otwarte na Przyszłość

3. Wizja

Narodowe Muzeum Morskie w Gdańsku, wykorzystując bogate, zróżnicowane zbiory i innowacyjne podejście, staje się dynamiczną instytucją inspirującą do zrozumienia i ochrony morskiego dziedzictwa kulturowego Polski i świata. Muzeum, otwarte na potrzeby społeczne i wyzwania współczesności, buduje silne relacje ze społecznością lokalną i globalną, oferując zróżnicowaną i angażującą ofertę, dbając o zrównoważony rozwój, dobrostan zespołu i dostępność dla wszystkich.

4. Cele ogólne

Cel ogólny 1: Rozwój i modernizacja oferty Muzeum, aby stała się bardziej atrakcyjna, dostępna i zróżnicowana dla szerokiego grona odbiorców.

Cel ogólny 2: Wzmocnienie pozycji Muzeum jako nowoczesnej instytucji kultury poprzez skupienie się na procesach zarządzania, digitalizację procesów, rozwój kompetencji zespołu oraz dbałość o zbiory i inwestycje w infrastrukturę.

Cel ogólny 3: Zwiększenie zaangażowania Muzeum w działania na rzecz ochrony dziedzictwa kulturowego oraz zrównoważonego rozwoju, w tym edukację ekologiczną i identyfikację zagrożeń dla środowiska morskiego.

5. Obszary wyzwań

- 1) **Spółeczeństwo** – program angażowania i relacji ze społecznością lokalną, w której działa instytucja; współpraca z organizacjami pozarządowymi; projekty dla konkretnych grup, w tym grup defaworyzowanych.

Narodowe Muzeum Morskie w Gdańsku bardzo aktywnie współpracuje ze społecznościami lokalnymi. Są to bardzo urozmaicone działania, ze względu na fakt, że oddziały Muzeum rozmieszczone są w kilku oddalonych od siebie lokalizacjach: w

Gdańsku, w Gdyni, w Helu, w Tczewie, w Kątach Rybackich i od niedawna w Łebie. Muzeum pozostaje w bardzo dobrych stosunkach z władzami lokalnymi.

Ponadto, angażuje mieszkańców w różnorodne inicjatywy - tutaj przykładem mogą być spotkania konsultacyjne przed projektem remontu i modernizacji Żurawia Gdańskiego wraz z utworzeniem wystawy stałej, czy też spotkania konsultacyjne z mieszkańcami Łeby informujące o naszej inwestycji. Przed każdym zadaniem inwestycyjnym staramy się angażować lokalną społeczność. Chciałbym to dalej rozwijać i kontynuować. Ta wartość dodana, to jak już wspomniałem w części dotyczącej Budowania Publiczności, przeprowadzenie wnikliwej analizy potrzeb lokalnego społeczeństwa.

Bardzo rozwinięta jest współpraca NMM z organizacjami pozarządowymi. Poniżej krótka informacja o trzech organizacjach i fundacji, z którymi nadal chciałbym współpracować.

Towarzystwo Przyjaciół Narodowego Muzeum Morskiego (TP NMM)

Towarzystwo rozpoczęło swoją działalność w 1958 roku i od tego czasu merytorycznie i finansowo wspiera nasze Muzeum. Pod opieką TP NMM są latarnie morskie w Stilo, Rozewiu, Helu oraz Krynicy Morskiej. W ubiegłym roku od Towarzystwa otrzymaliśmy 570 tys. zł na działalność statutową. Dzięki temu wsparciu rozwijamy swoją aktywność merytoryczną.

Chciałbym rozwinąć naszą współpracę, poprzez wspólne wydawanie wydawnictw w zakresie ochrony morskiego dziedzictwa kulturowego.

Towarzystwo Przyjaciół Statku - Muzeum „Sołdek”

Towarzystwo Przyjaciół Statku - Muzeum „Sołdek” powstało w 1984 roku po przejściu przez ówczesne Centralne Muzeum Morskie w Gdańsku, wycofanego z eksploatacji, rudowęglowca s.s. „Sołdek”. Podstawową misją Towarzystwa jest troska o zachowanie statku rudowęglowca s.s. „Sołdek” dla przyszłych pokoleń, prowadzenie działalności edukacyjnej, a także dokumentowanie historii statku i ludzi z nim związanych, historii, która jest znaczącą częścią dziejów polskiego przemysłu okrętowego. Razem z członkami Towarzystwa organizujemy dla lokalnej społeczności spotkania tematyczne związane z historią „Sołdka” i innych jednostek pływających.

Towarzystwo Przyjaciół „Daru Pomorza”

Towarzystwo Przyjaciół „Daru Pomorza” rozpoczęło swoją działalność w 1983 roku, kiedy „Dar Pomorza” przeszedł na zasłużoną emeryturę. Celem Towarzystwa jest zachowanie dla przyszłych pokoleń statku-muzeum „Dar Pomorza” - obiektu kultury morskiej i dziedzictwa narodowego, wspólnie z Narodowym Muzeum Morskim, poprzez gromadzenie środków finansowych i popularyzację polskich tradycji morskich.

Fundacja „Sprawni inaczej”

Fundacja niesie pomoc osobom niepełnosprawnym, tworząc ośrodki kształcenia, terapii i rehabilitacji. Do ważnych celów Fundacji należy również organizowanie miejsc pracy oraz prowadzenie działalności informacyjnej i popularyzacyjnej związanej z problemami ludzi niepełnosprawnych. Fundacja prowadzi Warsztaty Terapii Zajęciowej, Środowiskowe Domy Samopomocy, Centrum Integracji i Edukacji. Współpraca między Narodowym Muzeum Morskim w Gdańsku a Fundacją „Sprawni Inaczej” rozpoczęła się już w 2002 roku, kiedy Muzeum zakupiło na aukcji do swoich zbiorów rzeźbę ceramiczną Tadeusza Sterny (podopiecznego Fundacji) „Arka Noego”. Od tego czasu Muzeum nieprzerwanie współpracuje z Fundacją m.in. organizując w swojej siedzibie wystawy czasowe prac podopiecznych Fundacji oraz jarmarki świąteczne.

Narodowe Muzeum Morskie w Gdańsku od wielu lat podejmuje działania zmierzające do jak najpełniejszego otwarcia Muzeum dla osób z niepełnosprawnością. Składają się na to: usuwanie barier architektonicznych, ułatwienia przy zwiedzaniu oraz zwiększanie dostępności poprzez wykorzystanie coraz nowszych możliwości informatycznych, takich jak digitalizacja, wirtualne zwiedzanie i różnorodne działania edukacyjne.

Każdy nowy projekt budowy lub remontu obiektów Muzeum oraz aranżacji wystaw analizowany jest pod kątem możliwych do wprowadzenia udogodnień dla osób niepełnosprawnych.

NMM realizuje również różnorodne programy edukacyjne skierowane do osób niepełnosprawnych (lekcje, warsztaty, specjalne oprowadzanie), a także cykl wystaw prac powstających na warsztatach terapii zajęciowej osób niepełnosprawnych mentalnie. W OKM i w Spichlerzach na Ołowiance możliwe jest zwiedzanie wystaw oraz zajęcia edukacyjne dla grup zorganizowanych, osób niepełnosprawnych intelektualnie oraz klas integracyjnych. Wybór tematu zajęć oraz sposób ich prowadzenia są uzależnione od rodzaju i stopnia niepełnosprawności zwiedzających. Wskazane powyżej tendencje i współprace są bardzo rozwinięte i nie widzę potrzeby ich zmiany. Chciałbym to utrzymać i rozwijać.

W zakresie szczegółowych zadań w tym obszarze wskazuję dwa zadania:

1.1. Wdrożenie współpracy ze społecznością lokalną w Łebie

Bardzo ważnym partnerem dla Muzeum, a w szczególności dla oddziału w Łebie, ułatwiającym dotarcie z naszą ofertą do liczного grona odbiorców, będzie Szkoła Podstawowa im. Adama Mickiewicza w Łebie.

W ramach przyszłej współpracy proponujemy powołanie Szkolnej Rady Muzeum, zrzeszającej uczniów z klas VII-VIII, którzy chcieliby włączyć się, wraz z nauczycielem prowadzącym, w proces budowy ciekawej oferty kulturalno-edukacyjnej naszego oddziału.

Chcielibyśmy wspólnie ze szkołą organizować następujące formy działań:

- Cykliczny udział uczniów w zajęciach muzealnych organizowanych w oddziale NMM w Łebie. Uczniowie z miejscowej szkoły podstawowej będą jednymi z najważniejszych odbiorców oferty edukacyjnej przygotowanej przez naszych pracowników.
- Konsultacje oferty edukacyjnej oddziału NMM w Łebie z gronem pedagogicznym szkoły, zapraszając nauczycieli na spotkania robocze w oddziale.
- Wspólną organizację konkursów (np. plastycznych, fotograficznych, literackich) i wystaw czasowych (pokonkursowych) tematycznie związanych z kulturą regionu i środowiskiem bałtyckim,
- Otwarcie oddziału NMM w Łebie na różne inicjatywy szkolne, jak pasowanie na pierwszoklasistów – 1 rocznie.

Uważam, iż powinniśmy również włączyć się w poszerzenie kolekcji szkolnego „muzeum”, wypożyczając kopie naszych zabytków, modeli statków, materiałów filmowych i fotograficznych nawiązujących do wiodących tematów w oddziale, tworząc w ten sposób codzienną więź emocjonalną pomiędzy Szkołą, a Muzeum.

Chcielibyśmy w ten sposób stworzyć nowy trend usystematyzowanych działań na linii Muzeum – Szkoła, co może stać się drogowskazem także dla innych naszych oddziałów, szczególnie tych z mniejszych miejscowości, takich jak Kąty Rybackie, Tczew czy Hel.

Drugim podmiotem zewnętrznym, z którym chciałbym nawiązać współpracę, ułatwiając tym samym zwiększenie grona naszych odbiorców, jest Biblioteka Miejska w Łebie.

W ramach współpracy chciałbym zrealizować następujące formy działań:

- Konkursy dla dzieci, młodzieży i dorosłych poświęcone szeroko pojętej tematyce regionalnej i morskiej.
- Wystawy czasowe prezentujące zbiory Biblioteki związane z regionem bałtyckim lub prace uczestników wspólnych konkursów.
- Targi książki morskiej, podczas których prezentowane będą publikacje dotyczące historii szkutnictwa, żeglarstwa, rybołówstwa, archeologii podwodnej i przyrody Bałtyku.
- Spotkania literackie z udziałem pisarzy, poetów, czytelników i innych miłośników literatury.
- Wprowadzenie akcji ogólnopolskiej promująca czytelnictwo, np. „Cała Polska czyta dzieciom”.
- Ferie zimowe dla miejscowych dzieci, łączących elementy edukacji literackiej z aktywnościami związanymi z morzem.

Działania te mają na celu integrację lokalnej społeczności oraz zwiększenie zainteresowania historią morską wśród mieszkańców i turystów.

1.2. Wdrożenie oferty dla grup defaworyzowanych w oddziale w Łebie

Podstawową formą zajęć w oddziale w Łebie z osobami z różnymi niepełnosprawnościami będzie stymulacja ich percepcji wzrokowej, słuchowej i dotykowej – w zależności od rodzaju niepełnosprawności – ponieważ metody sensoryczne najlepiej sprawdzają się w edukacji muzealnej. Będziemy prowadzili różnorodne działania manualne, naukę przez naśladownictwo lub warsztaty plastyczne. Osoby z niepełnosprawnościami intelektualnymi w stopniu lekkim i umiarkowanym na ogół dobrze przyswajają techniki audiowizualne, stąd możliwość wykorzystania w pracy z nimi także stanowisk interaktywnych oraz narracji multimedialnej. Dla osób niewidomych i niedowidzących zaproponujemy specjalną ścieżkę zwiedzania z wykorzystaniem elementów dźwiękowych i dotykowych – przy tworzeniu tego rodzaju zajęć, będziemy chcieli skorzystać z możliwości technicznych nowego sprzętu do digitalizacji zabytków, dzięki któremu powstaną bardzo dobrej jakości modele trójwymiarowe (drukowane i cyfrowe), prezentujące stanowiska wrakowe oraz najciekawsze zabytki wydobyte z dna Bałtyku.

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

Oferta, którą prezentujemy w NMM jest bardzo szeroka, obejmuje kilkadziesiąt tematów zajęć edukacyjnych, realizowanych w różnych obiektach Muzeum i jest przeznaczona dla różnych grup wiekowych.

Oferta zorganizowanych zajęć edukacyjnych dotyczy obecnie siedmiu obiektów NMM: Spichlerzy na Ołowiance, Statku-Muzeum „Sołdek”, Ośrodka Kultury Morskiej w Gdańsku, Statku-Muzeum „Dar Pomorza”, Muzeum Wisły, Centrum Konserwacji Wraków Statków w Tczewie, a po ponownym otwarciu oddziału - także Żurawia (od wiosny 2024 r.). Treść oferty edukacyjnej jest publikowana na stronie internetowej Muzeum, rezerwacja zajęć odbywa się poprzez specjalny panel rezerwacji na stronie internetowej Muzeum.

Najpopularniejszą formą edukacji muzealnej są lekcje muzealne. Formą znacznie bardziej angażującą uczestników i skierowaną do starszych uczniów jest gra muzealna, polegająca na samodzielnym zwiedzaniu wystaw i rozwiązywaniu zadań ukazanych w postaci specjalnie przygotowanej mini książeczki czy też prowadzone przez naszych Edukatorów warsztaty. Ofertę umożliwia zwiedzanie oddziałów NMM z przewodnikiem.

Oprócz wymienionych powyżej tradycyjnych form edukacji muzealnej (lekcje, warsztaty, oprowadzania) wprowadziliśmy również inne, mniej formalne, aktywności pozwalające poznawać morskie i rzeczne dziedzictwo naszego regionu. Dużą popularnością cieszą się „Urodziny w muzeum” organizowane w weekendy w Ośrodku Kultury Morskiej w Gdańsku. Oferta skierowana jest do dzieci z klas 0-3 szkoły podstawowej i obejmuje swobodną zabawę na wystawie interaktywnej „Ludzie-statki-

porty” oraz przygotowywany przez rodziców poczęstunek w pomieszczeniu edukacyjnym.

Dział Edukacji NMM przygotowuje także cykliczne zajęcia edukacyjne w ramach „Ferii w Muzeum” i „Wakacji w Muzeum”, które skierowane są zarówno do indywidualnych odbiorców w wieku 6-12 lat, jak i grup zorganizowanych. Mają one formę zbliżoną do lekcji muzealnych, jednak w tym przypadku największy akcent stawiamy na ćwiczenia i zadania pobudzające interakcję z miejscem (wystawą) danego wydarzenia.

Najpopularniejszym wydarzeniem w Muzeum w saski masowej pozostaje wciąż majowa „Europejska Noc Muzeów”. Program imprezy opracowywany jest przez Edukatorów i wiąże się ściśle z muzealnymi ekspozycjami. Podobną formułę do „Nocy Muzeów” mają imprezy masowe organizowane w ramach Europejskich Dni Dziedzictwa (we wrześniu) – głównie w gdańskich i tczewskich oddziałach NMM. Dla seniorów organizowane są cykliczne zajęcia odbywające się w Ośrodku Kultury Morskiej w Gdańsku oraz jednorazowo w innych oddziałach NMM.

Od mniej więcej roku szczególny nacisk położyliśmy na organizację festynów – kilkugodzinnych wydarzeń edukacyjnych, organizowanych w weekend, przede wszystkim w gdańskich oraz tczewskich oddziałach Muzeum. Organizatorem jest Dział Edukacji NMM, ale w niektórych wydarzeniach wspierają nas i uzupełniają wykonawcy zewnętrzni.

W ramach tego obszaru chciałbym wyróżnić 4 działania szczególne:

2.1. Coroczna korekta i planowanie

Od wielu lat taka korekta i planowanie programu edukacyjnego na przyszły rok szkolny są realizowane. Dokonuje się to jednak wyłącznie w ramach Działu Edukacji. Pozostałe działy otrzymują gotowy produkt w postaci nowej, zmodyfikowanej oferty. Oczywiście uważam, że głównymi osobami dokonującymi ewaluacji oferty powinny być Edukatorzy/rzy (dział liczy 11 osób, w tym jeden mężczyzna – kierownik). Uważam jednak, że warto na pewnym etapie włączyć inne działy, jak chociażby Dział Promocji i Marketingu.

W najbliższych latach, oprócz dążenia do modyfikowania oferty pod kątem przede wszystkim jej atrakcyjności, a następnie ich liczby, chciałbym się skupić na rozwoju oferty edukacyjnej powiązanej z programem wystaw czasowych. Zainicjowałem nowe podejście do tego zagadnienia, rozmawiając z kuratorami o to, aby spojrzeli na wystawy także pod kątem marketingowym. A w tym przypadku niezbędne jest, aby sam pomysł na wystawę posiadał program edukacyjny powiązany z innymi działaniami towarzyszącymi.

2.2. Przygotowanie i wdrożenie programu edukacyjnego dla oddziału w Łebie

W ramach projektu budowy wystawy stałej w nowym oddziale w Łebie planowane jest przygotowanie, a następnie wdrożenie oferty edukacyjnej.

Zajęcia edukacyjne odbywające się w oddziale będą przede wszystkim powiązane z dwoma wiodącymi tematami, czyli archeologią podwodną i rybołówstwem bałtyckim. Edukatorzy będą opowiadali o lokalnej kulturze i historii, tradycjach rybackich i szkutniczych (w tym kaszubskich), faunie i florze Bałtyku, geografii fizycznej Bałtyku, historii regionalnej (legendy kaszubskie), najciekawszych bałtyckich wrakach eksplorowanych przez NMM i pozyskanych z nich zabytkach, żegludze bałtyckiej od X do XV w., życiu codziennym na dawnych żaglowcach, dawnej i współczesnej nawigacji, zasadach bezpieczeństwa i sposobach prowadzenia akcji ratunkowych na wodzie, prawach fizyki związanych z szeroko rozumianą pracą na morzu, a w ramach edukacji ekologicznej - o odnawialnych źródłach energii - farmach wiatrowych, ochronie środowiska morskiego, niskoemisyjności napędów jednostek pływających. Doświadczenia wyniesione przez pracowników Muzeum z innych realizowanych wcześniej projektów umożliwią także realizację zajęć (w tym warsztatowych) dotyczących różnych rzemiosł morskich, także zanikających zawodów - powroźnictwa. W nowym oddziale prowadzone będą zarówno formy zajęć edukacyjnych stosowane na co dzień w Muzeum, czyli lekcje, warsztaty i oprowadzania, jak i te, które zostaną tam wprowadzone po raz pierwszy:

- warsztaty językowe - zajęcia z elementami nauki języka obcego lub regionalnego (kaszubskiego, słowińskiego);
- zajęcia teatralno-edukacyjne - narracja historyczna dla najmłodszych, prowadzona z wykorzystaniem kukiełek, strojów historycznych lub ludowych;
- zajęcia ruchowe - uczestnicy wykonują proste prace fizyczne związane z dawną pracą rybaków i żeglarzy lub naśladują czynności wykonywane przez archeologów podwodnych (wyścig w płetwach nurkowych);

W ciągu roku zaplanowano przeprowadzenie 75 różnych działań edukacyjno-kulturalnych w oddziale, również we współpracy z Szkołą Podstawową w Łebie im. Adama Mickiewicza oraz Biblioteką Miejską w Łebie.

2.3. Rocznica Bitwy pod Oliwą – dedykowany program edukacyjny

W 2027 r. przypada 400-lecie bitwy pod Oliwą. Bitwy, która ma szczególne znaczenie dla Polski i dla polskiej obecności na morzach.

Obok projektów wystawienniczych chciałbym przygotować specjalny program edukacyjny, jako jeden ze sposobów przyciągnięcia starszych wiekowo grup szkolnych. Być może odpowiednie wpisanie tego programu w program szkolny i należyte wyeksponowanie tegoż faktu w materiałach promocyjnych skłoni nauczycieli i uczniów starszych klas szkół podstawowych i szkoły ponadpodstawowe do wizyt w NMM.

2.4. Kąty Rybackie – nowa oferta edukacyjna w nowym obiekcie

Muzeum w 2025 r. zostało zmuszone do zamknięcia najstarszego obiektu w oddziale w Kątach Rybackich – ze względu na jego stan techniczny. Zgodnie z treścią obszaru Inwestycje, planuję budowę nowego obiektu o podstawowej funkcji wystawienniczej. W obiekcie planowana jest również sala edukacyjna.

Choć w oddziale w Kątach Rybackich – Muzeum Zalewu Wiślanego była dostępna oferta edukacyjna, to teraz nastąpi w tym zakresie przerwa. Wraz z otwarciem nowego obiektu wraz z nową wystawą stałą, przygotowana zostanie nowa oferta edukacyjna. Nie będzie miała takiego rozmachu jak ta, wskazana dla oddziału w Łebie. Jej założenia zostaną dopiero przygotowane.

- 3) **Zarządzanie instytucją** – szeroki obszar obejmujący strukturę instytucji, kwestie podziału zadań wewnątrz instytucji, spraw kadrowych, płacowych, wyzwań związanych z przygotowaniem, zmianą lub uporządkowaniem wewnętrznych procedur; szkolenia dla pracowników;

Myśląc o zarządzaniu, kieruję się humanistyczną i rozwojową wizją. Inspiracje czerpię z prac Frederica Laloux i Andrzeja Bliklego, które kładą nacisk na potencjał tkwiący w ludziach i potrzebę budowania organizacji opartych na zaufaniu i współpracy. Chciałbym stworzyć w Muzeum przestrzeń, w której pracownicy odnajdują sens, rozwijają się i czują bezpiecznie. Takie środowisko sprzyja nie tylko dobrostanowi zespołu, ale również stymuluje kreatywność i innowacyjność, co jest kluczowe dla rozwoju każdej instytucji, a szczególnie takiej o charakterze kulturalnym jak Muzeum.

Chciałbym szerzej wykorzystywać Cykl Deminga (PDSA) jako metody ciągłego doskonalenia. Ten iteracyjny proces, oparty na planowaniu, działaniu, badaniu i wdrażaniu, pozwala na systematyczne identyfikowanie obszarów do poprawy i wdrażanie skutecznych rozwiązań. W połączeniu z podejmowaniem decyzji w drodze konsensusu i starannym rozważaniem wszystkich możliwości, stworzyć może solidną podstawę dla zrównoważonego rozwoju Muzeum.

Dążenie do tego, aby Muzeum stało się organizacją uczącą się, jest kluczowe w dynamicznie zmieniającym się świecie. Ciągła poprawa, adaptacja i otwartość na nowe pomysły pozwolą Muzeum nie tylko przetrwać, ale i prosperować, stając się ważnym i inspirującym miejscem dla społeczności. Podejście, łączące troskę o pracowników z metodycznym dążeniem do doskonałości, ma ogromny potencjał, aby przekształcić Muzeum w wyjątkowe i efektywne miejsce pracy oraz instytucję kultury.

Narodowe Muzeum Morskie w Gdańsku jest dużą instytucją, a z racji ilości podejmowanych tematów – wewnętrznie skomplikowaną. NMM to – wraz z siedzibą Muzeum – 10 oddziałów (jeden w budowie), ponad 40 jednostek organizacyjnych (samodzielnych stanowisk, sekcji, działów i zespołów) skupionych w 4 pionach (pion dyrektora, pion merytoryczny, pion administracyjny, pion finansowo – księgowy) i 267 osób zatrudnionych na umowę o pracę. Zespół wspomagany jest – szczególnie w trakcie sezonu letniego – pracownikami agencji pracy tymczasowej (około 20-30 osób).

Mamy świetny zespół pracowników: kompetentny i zaangażowany. Widoczne to jest szczególnie dobrze podczas realizacji projektów. Oczywiście tego typu przedsięwzięcia rządzą się swoimi prawami i nie wiem jakby się starać, najwięcej spraw jest do

załatwienia i wykonania w końcowym okresie realizacji projektu. Zawsze wóczas widziałem ogromne zaangażowanie członków zespołu Narodowego Muzeum Morskiego w Gdańsku, niezależnie od zajmowanego stanowiska.

Przeciętne wynagrodzenie w roku 2024 w Muzeum wyniosło 7620 zł. Z analiz wynika, że w kwestii wysokości przeciętnego wynagrodzenia nasze Muzeum, na tle innych Muzeów, dla których organizatorem jest Minister Kultury i Dziedzictwa Narodowego, plasuje się zdecydowanie w dolnej części stawki. Szczególnie widoczna jest różnica średniego wynagrodzenia w stosunku do sąsiadującego z NMM Muzeum II Wojny Światowej. I to pomimo tego, że wspólnie ze związkami zawodowymi udało nam się kilka lat temu uzyskać środki na dużą podwyżkę wynagrodzeń. Ponad 80% dotacji podmiotowej przeznaczamy na wynagrodzenia z pochodnymi. Chciałbym zaznaczyć, iż bez pomocy MKiDN nie nastąpi tutaj żadna poprawa.

W kwestiach kadrowych zauważam problemy związane z pozyskiwaniem dobrych specjalistów. Jak opisałem powyżej, wynagrodzenie w Muzeum nie jest konkurencyjne wobec sektora prywatnego, a i z sektorem publicznym czasami trudno jest nam konkurować. Szczególnie mocno jest to widoczne w zakresie obsługi statków – muzeów. Na naszych dwóch statkach – muzeach udaje nam się zatrudniać osoby z doświadczeniem dopiero po przejściu na emeryturę, stąd średnia lat tych pracowników zdecydowanie przekracza 65.

W Muzeum działają dwa związki zawodowe. Główny, to liczący 84 członków Związek Zawodowy NSZZ „Solidarność”. Dotychczasową współpracę z Komisją Zakładową uważam za wzorową. Co nie oznacza, że w niektórych sprawach merytorycznie się nie spieramy, ale finalnie dochodzimy do kompromisu i porozumienia. Myślę, że udało nam się wypracować dobry model współpracy, gdzie nadrzędną wartością jest dobro pracowników. Obie strony dążą do konsensusu, co jest bardzo dobrym prognozykiem na przyszłość.

Drugi związek zawodowy to Ogólnopolski Związek Zawodowy Oficerów i Marynarzy. W Muzeum powstał niedawno, pod koniec lutego br. Liczba jego członków jest ustalana, ale według mojego rozeznania jest to nie więcej niż 8 osób. Związek powstał w związku z próbą wzmocnienia dyscypliny pracy na statku – muzeum „Dar Pomorza” po stwierdzonych incydentach alkoholowych.

W części szczegółowej przedstawiam 7 przedsięwzięć:

3.1. Wprowadzenie małych zmian w regulaminie organizacyjnym

W kontekście złożonej struktury organizacyjnej instytucji, co do zasady, oceniam podział kompetencji jako prawidłowy. Niemniej jednak, identyfikuję potrzebę małej reorganizacji, polegającej na powołaniu nowego zespołu – Działu Wystaw.

Zakres odpowiedzialności Działu Wystaw obejmować będzie kompleksową obsługę ekspozycji stałych, w tym konserwację elementów aranżacyjnych i stanowisk multimedialnych oraz implementację niezbędnych modyfikacji. Ponadto, Dział będzie

odpowiedzialny za opracowywanie i aktualizację harmonogramów wystaw czasowych, planowanie, koordynację i nadzór nad procesem przygotowania zarówno wystaw stałych, jak i czasowych, włączając w to inicjowanie i realizację autorskich projektów wystaw czasowych. Kluczowym aspektem jego działalności będzie również opracowanie harmonogramów dyżurów merytorycznych, ich organizacja oraz przygotowanie regulaminów zwiedzania i pozostałej dokumentacji wewnętrznej regulującej ruch Zwiedzających.

Utworzenie Działu Wystaw umożliwi delegowanie znacznej części obowiązków związanych z organizacją wystaw poza zespół merytoryczny, co w konsekwencji umożliwi pracownikom merytorycznym koncentrację na zadaniach o charakterze badawczym i naukowym.

W dniu 1 października ubiegłego roku zainicjowałem pilotażowe powołanie Zespołu projektowego do spraw wystaw, któremu powierzono wspomniane wyżej zadania. Konkluduję, iż dotychczasowe rezultaty pracy tego zespołu, w tym zwłaszcza zwiększenie ilości wystaw czasowych, czy utworzenie procesu zgłaszania napraw na wystawach, jednoznacznie wskazują na konieczność formalnego wydzielenia Działu Wystaw jako warunku dalszego rozwoju Instytucji w obszarze organizacji wystaw.

3.2. Opracowanie polityki szkoleń i jej realizacja

Szkolenia w Narodowym Muzeum Morskim w Gdańsku realizowane są zgodnie z Zarządzeniem Dyrektora nr 8/12 z dnia 28.02.2012 r. w ramach przyjętej Procedury Kontroli Zarządczej. Przyjęto w nim zdecentralizowany system szkoleń – o szkoleniach decydują przede wszystkim kierownicy działów, w ramach budżetów swoich komórek organizacyjnych.

Uważam, że wdrożenie formalnej polityki szkoleń stanowi kluczowy krok w celu zapewnienia spójnych i ukierunkowanych inwestycji w wiedzę oraz umiejętności naszych pracowników. Taka polityka umożliwi precyzyjne określenie rzeczywistych potrzeb szkoleniowych, opracowanie adekwatnych programów rozwojowych oraz obiektywną ocenę ich efektywności.

W polityce szkoleń winny znaleźć się podstawowe zasady, a przede wszystkim cele i priorytety związane z planowaniem i realizacją szkoleń. Po analizie wykonanej w celu przygotowania projektu budowy wystawy stałej w Łebie uważam, że Muzeum powinno się skupić – oprócz oczywiście szkoleń w zakresie danej profesji - na organizacji szkoleń z zarządzania: zarządzanie „zwinne”, zarządzanie zmianą. Od kilku już lat stopniowo poznajemy style myślenia FRIS. Dzięki tym szkoleniom poznajemy siebie i innych. Uczymy się jak się powinniśmy komunikować. Myślę, że dobrym wzmocnieniem naszego zespołu byłyby szkolenia z myślenia kreatywnego.

Te działania muszą być rozłożone na lata. De facto proces szkoleń powinien toczyć się na bieżąco.

3.3. Opracowanie polityki ds. pozyskiwania sponsorów

W Muzeum dotychczas nie rozważano kwestii pozyskiwania sponsorów w sposób systematyczny. W instytucji brakuje w tym zakresie procedur i doświadczeń. Muzeum ma jednego wspianego Mecenasa – jest nim Towarzystwo Przyjaciół Narodowego Muzeum Morskiego w Gdańsku (TP NMM). Towarzystwo bardzo wspiera Muzeum, dokonując darowizn muzealiów o bardzo znacznej wartości, wspiera finansowo organizację wystaw i wydarzeń.

Do tej pory Muzeum nie wypracowało żadnej polityki pozyskiwania sponsorów.

3.4. Powołanie kolegium ds. wystaw

Chciałbym również, aby Muzeum działało bardziej demokratycznie. Myślę, że dobrym wzorem takiego działania jest funkcjonowanie Kolegium Doradczego do Spraw Pozyskiwania Zbiorów. Opierając się na doświadczeniach funkcjonowania tego zespołu, chciałbym powołać drugie takie gremium, tym razem odpowiedzialne za sprawy wystaw.

Powołanie Kolegium Doradczego do Spraw Wystaw zapewnić może wiele korzyści Muzeum. Skupienie specjalistów z różnych dziedzin istotnych dla tworzenia wystaw wzbogaci proces planowania i realizacji, zapewni realizację wystaw zgodnych z misją i wizją Muzeum. Kolegium będzie stanowić również świetną platformę do lepszej koordynacji i komunikacji pomiędzy zaangażowanymi działami, zwiększy transparentność procesu planowania i podejmowania decyzji dotyczących ekspozycji. Regularne spotkania i dyskusje w ramach Kolegium będą też sprzyjać budowaniu kultury współpracy i wymiany wiedzy między pracownikami Muzeum. Stymulowanie kreatywności i otwartości na nowe pomysły może prowadzić do bardziej innowacyjnych i angażujących wystaw.

Na przewodniczącego Kolegium planuję powołać dr Marcina Westphala – zastępcę dyrektora ds. merytorycznych. Dr Marcin Westphal – pracował w Archiwum Państwowym w Gdańsku i w Muzeum II Wojny Światowej w Gdańsku, od 2019 r. jest zatrudniony w Narodowym Muzeum Morskim w Gdańsku. Kustosz archiwalny i muzealny, kurator i współautor wystawy głównej Muzeum II Wojny Światowej w Gdańsku. Współautor scenariuszy i kurator wielu wystaw czasowych, w tym m.in.: „Żołnierska dola. Życie codzienne żołnierzy w czasie II wojny światowej”, prezentowanej w Muzeum Zamkowym w Malborku (2014 r.) i Muzeum Marynarki Wojennej w Gdyni (2014 – 2015 r.); „’45 Koniec wojny w 45 eksponatach”, która w 2015 r. była prezentowana w Europejskim Centrum Solidarności. Współautor wystawy stałej: „Złoto za zboże. Morska potęga Gdańska”, otwartej w kwietniu 2024 r. w Żurawiu oraz wystawy stałej w Muzeum Archeologii Podwodnej i Rybołówstwa Bałtyckiego w Łebie, autor kilkadziesiątu publikacji, artykułów, recenzji naukowych, a także haseł encyklopedycznych o tematyce historycznej, militarno-morskiej i archiwalnej.

3.5. Powołanie kolegium ds. polityki antymobbingowej

Jestem świadomy, że przy tak dużym zespole ludzi pojawiać się będą konflikty międzyludzkie. Mam jednak nadzieję, że wypracowane procedury antymobbingowej pozwolą je rozwiązywać.

Obecnie, zgodnie z Dz.U. z dnia 20 września 2024r w sprawie wytycznych dla jednostek organizacyjnych podległych Ministrowi Kultury i Dziedzictwa Narodowego lub przez niego nadzorowanych w zakresie przeciwdziałania mobbingowi i innym niepożądanym zachowaniom, wprowadziłem, Zarządzeniem nr 46/2024 z dnia 06.12.2024, nową Procedurę antymobbingową i antydyskryminacyjną zawierającą uzupełnienia do poprzedniej regulacji tj. zarządzenia nr 23/2019 z dnia 29.07.2019r. tj. Procedury przeciwdziałania mobbingowi.

Nowa procedura, zgodnie z terminem wejścia w życie, została wprowadzona na stronie internetowej w BIP w formie umożliwiającej inicjowanie postępowań w przypadku wystąpienia działań lub zachowań noszących cechy mobbingu lub innych niepożądanych zachowań. Jednocześnie, zarządzeniem nr 49/2024 została wytypowana Osoba Zaufania zgodnie z Procedurą antymobbingową i antydyskryminacyjną wybrana przez pracowników, która prowadzi czynności niezbędne do przyjęcia zgłoszenia mobbingu i innego niepożądanego zachowania oraz koordynuje postępowania zmierzającego do ustalenia stanu faktycznego.

Ponadto, zostało przeprowadzone szkolenie pt: Polityka antymobbingowa dla trenerów wewnętrznych. Na jego podstawie zostanie wyłoniona grupa trenerska, która będzie przeprowadzała szkolenia dla pracowników w celu przeciwdziałania mobbingowi lub innym niepożądanym zachowaniom.

Ministrze zostało przekazane sprawozdanie (sprawozdanie składa się w nieprzekraczalnym terminie do dnia 31.03. każdego roku), zawierające informacje dotyczące stanu zdarzeń z zakresu niepożądanych zachowań i naruszeń mobbingowych.

Dla monitorowania sytuacji chciałbym powołać Kolegium Doradcze ds. Polityki Antymobbingowej. Grupa trenerska oraz Osoba Zaufania będą wchodziły w skład tego zespołu. Sądzę, że samo powołanie takiego gremium to sygnał, że Muzeum traktuje kwestie mobbingu i dyskryminacji z najwyższą powagą i aktywnie dąży do ich eliminacji. Kolegium będzie odpowiedzialne za monitorowanie liczby i charakteru zgłaszanych incydentów mobbingu oraz analizowało przyczyny i konsekwencje tego zjawiska w Muzeum. Będzie też odpowiedzialne za regularną aktualizację polityki antymobbingowej Muzeum w stosunku do obowiązujących przepisów prawa. Kolegium będzie mogło inicjować i wspierać działania promujące kulturę wzajemnego szacunku, godności i współpracy, co – jak mam nadzieję przyczyni się do poprawy atmosfery pracy w Muzeum.

3.6. Organizacja pracy w łebie

Pod koniec 2024 r. NMM odebrało od wykonawcy nowy obiekt Muzeum Archeologii Podwodnej i Rybołówstwa Bałtyckiego. W kwietniu uzyskaliśmy pozwolenie na

użytkowanie. Jednocześnie trwa procedura przygotowania umowy o dofinansowanie dla projektu budowy wystawy stałej w tym obiekcie.

W momencie odbioru budynku od generalnego wykonawcy na Muzeum przeszedł obowiązek zapewnienia ochrony i utrzymania obiektu. Dzięki wsparciu MKiDN udało nam się zatrudnić pracowników do ochrony tego obiektu, a pozostała część zwiększonej dotacji podmiotowej została przeznaczona na wydatki związane z mediami. Niestety, jeszcze na ten rok brakuje środków w wysokości ok. 700 tys. zł. A stały roczny koszt utrzymania Łeby w obecnym stanie to ok. 1 400 tys. zł.

Muzeum dopiero w 2027 r. – gdy planowane jest otwarcie wystawy stałej – skompletuje cały zespół pracowników oddziału w Łebie.

W tym celu niezbędne będzie zatrudnienie opiekunek/ów ekspozycji, kasjerek/ów, edukatorek/ów (łącznie 12 etatów). Wzrosną również koszty utrzymania obiektu. Minister Kultury i Dziedzictwa Narodowego wydał Muzeum – przed złożeniem projektu – gwarancje dotyczące zatrudnienia nowych osób oraz pokrycia kosztów utrzymania obiektu. Jednocześnie wszystkie przychody, jakie będzie generował nowy obiekt będą przeznaczone na realizację celów statutowych.

3.7. Digitalizacja procesów

Od czasów pandemii Covid-19 cały świat mocno się „zdigitalizował”. Dotyczy to również Muzeum. Zakupiliśmy i wdrażamy system do elektronicznego obiegu dokumentów - AUREA. W tej chwili trwa proces jego adaptowania i wdrażania w zakresie obiegu wniosków zakupowych i faktur. System obejmuje również zarządzanie budżetami działów. Bez wątplenia wnioski zakupowe i dokumenty księgowe stanowią większość dokumentów w Muzeum. W drugiej kolejności chciałbym wdrożyć do obiegu dokumentów kancelaryjnych, umów, delegacji, wniosków urlopowych i wniosków dotyczących pracy zdalnej. W dalszej kolejności planuję przygotować i wdrożyć digitalizację pozostałych procesów kadrowych.

- 4) **Wystawy** – *najważniejsze projekty wystaw stałych (jeśli kandydat na dyrektora przewiduje taką zmianę) i czasowych (zaplanowanych jako element koncepcji). Program nie musi obejmować wszystkich wystaw, natomiast powinien obejmować kluczowe wydarzenia.*

Narodowe Muzeum Morskie w Gdańsku jest instytucją wielooddziałową. W każdym oddziale Muzeum prezentowane są wymienione poniżej wystawy stałe:

1. Spichlerze na Ołowiance – siedziba Narodowego Muzeum Morskiego w Gdańsku
„Polacy na morzach świata”
„Archeologia Morska i Nurkowanie”
„Galeria Morska”
2. Żuraw - Złoto za zboże. Morska potęga Gdańska
3. Ośrodek Kultury Morskiej w Gdańsku (OKM)

"Ludzie-Statki-Porty".

"Łodzie ludów świata"

4. Muzeum Rybołówstwa w Helu - „Dzieje rybołówstwa na wodach Zatoki Gdańskiej”
5. Muzeum Wisły w Tczewie - „Wisła w dziejach Polski”
6. Centrum Konserwacji Wraków Statków w Tczewie (CKWS) – Magazyn studyjny
7. Muzeum Zalewu Wiślanego w Kątach Rybackich – obecnie z przyczyn bezpieczeństwa wystawa zamknięta
8. Statek – Muzeum „Dar Pomorza” (Gdynia)
9. Statek - Muzeum „Sołdek” (Gdańsk)

W oddziałach NMM co roku prezentowanych jest średnio kilkanaście (czasem kilkadziesiąt) wystaw czasowych. Przestrzenie dla wystaw czasowych znajdują w większości oddziałów Muzeum, z wyłączeniem Żurawia, Centrum Konserwacji Wraków Statków w Tczewie i Muzeum Zalewu Wiślanego w Kątach Rybackich. Po uruchomieniu oddziału w Łebie dołączy do zasobów Muzeum nowa przestrzeń dla wystaw czasowych.

W ramach tego obszaru przedstawiam 4 przedsięwzięcia:

4.1. Wystawa stała w Łebie

Wystawa w Łebie – chciałbym, aby prezentowała wszystkie aspekty prowadzonych przez Muzeum badań podwodnych i w sposób wyczerpujący ukazywała interpretacje pozyskanych zabytków. Podstawowym założeniem wystawy będzie wyeksponowanie wraków wczesnośredniowiecznych łodzi słowiańskich, prezentacja elementów konstrukcyjnych wraków dawnych łodzi, statków i okrętów, a także ich ładunku, wyposażenia i uzbrojenia oraz przedstawienie wszystkich aspektów prowadzonych przez Narodowe Muzeum Morskie w Gdańsku archeologicznych badań podwodnych. Do tego dodane będą informacje i zabytki związane z rybołówstwem bałtyckim.

Układ i aranżacja wystawy stałej, dzięki zastosowaniu odpowiednich materiałów i rozwiązań przestrzennych, będą współgrały z architekturą budynku, co pozwoli na uzyskanie efektu estetycznej spójności. Ekspozycja będzie zlokalizowana w głównej, otwartej przestrzeni obiektu, której wysokość wynosi 12 m oraz na dwóch okalających ją antresolach, z których możliwe będzie oglądanie eksponatów znajdujących się w części centralnej, poniżej.

4.2. Wystawa stała na Ołowiance

Wystawa stała na Ołowiance – a de facto dwie z trzech części składowych: „Polacy na morzach świata” oraz „Archeologia Morska i Nurkowanie” należą do najstarszych wystaw w NMM i trzeba stwierdzić, że spora część tych wystaw zestarzała się. Przygotowanie nowej wystawy stałej w siedzibie Muzeum to ogrom pracy. Myślę – biorąc pod uwagę bardzo duże obciążenie jakim będzie przygotowanie i udostępnienie zwiedzającym wystawy stałej w Łebie, że możliwym będzie w kadencji dyrektora realizacja następujących etapów: przygotowanie koncepcji merytorycznej wystawy,

opracowanie scenariusza, zaplanowanie przebiegu prac w poszczególnych przestrzeniach wystawienniczych, wdrożenie prac nad projektem wykonawczym i podjęcie działań zmierzających do pozyskania środków finansowych umożliwiających realizację celu.

4.3. wystawa stała w Kątach Rybackich

W związku ze stanem budynku, zmuszony byłem zamknąć obiekt zawierający wystawę stałą w Kątach Rybackich. Do czasu budowy nowego obiektu wystawa częściowo prezentowana będzie w budynku magazynowym, stojącym obok, który czasowo będzie pełnił funkcję magazynu studyjnego.

W nowo wybudowanym obiekcie wystawienniczym (patrz obszar inwestycje) będzie miejsce na nową wystawę poświęconą sztuce i rybołówstwu nad Zalewem Wiślanym. Główną oś narracji będą wyznaczać trzy zagadnienia tematyczne: sztuka Zalewu Wiślanego, zalewowo-morskie techniki połowowe oraz sporty lodowe regionu. W obiekcie znajdzie się również miejsce na inne tematy: powroźnictwo, kulinaria, łodzie pomocnicze, modelarstwo, prezentacja rzeźby pt. „łódź”, stanowiska interaktywne i o żegludze po Zalewie Wiślanym.

4.4. program najważniejszych wystaw czasowych

Nie przedstawiam kompletnego programu wystawy czasowych, ze względu na dwie okoliczności. Po pierwsze chciałbym, aby w układaniu planu wystaw czasowych brał udział zespół merytoryczny poprzez prace Kolegium ds. Wystaw. Po drugie – pewne wskazówki, o czym powinny być nasze wystawy, spodziewam się uzyskać w toku przygotowania strategii marketingowej.

Kluczowe wystawy czasowe zawarłem w treści fiszki.

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

Zbiory NMM gromadzone są w pomieszczeniach magazynowych mieszczących się w: siedzibie głównej w Spichlerzach na Ołowiance w Gdańsku, Oddziale Centrum Konserwacji Wraków Statków i Muzeum Wisły w Tczewie, Oddziale Muzeum Zalewu Wiślanego w Kątach Rybackich, Oddziale Statek-Muzeum „Dar Pomorza”. Całkowita powierzchnia magazynowa Muzeum wynosi ok. 3 400 m². Zbiory pozyskiwane są zgodnie z wytycznymi zawartymi w dokumencie „Polityka pozyskiwania i gromadzenia zbiorów Narodowego Muzeum Morskiego w Gdańsku”.

Dbłość o dobry stan zabytków będzie przejawiała się między innymi w odpowiednim utrzymaniu magazynów i bardzo szeroko rozumianej opiece konserwatorskiej.

W magazynach kontynuowane będą prace mające na celu utrzymanie, odpowiedniego dla znajdujących się w nich zabytków, klimatu. Rozbudowywany będzie system monitoringu takich parametrów jak temperatura, wilgotność. Kontynuowane będą

prace związane z zakładaniem i wymianą folii UV w oknach magazynów. Przygotowany zostanie harmonogram przeglądów konserwatorskich wraz z zaleceniami będącymi efektem przeglądów.

Realnym zagrożeniem, które nie jest w sposób ciągły monitorowane, jest groźba zalania pomieszczeń magazynowych. Może ono nastąpić w wyniku nieszczelności dachu lub instalacji wodnych przechodzących przez magazyny lub znajdujących się w ich pobliżu. Podczas reorganizacji magazynów planowane jest założenie instalacji sygnalizującej zalanie.

Dział Konserwacji Muzealiów naszego Muzeum ma już 50-cio letnią historię działalności. Od początku swojego istnienia pracownicy tego Działu zajmowali się konserwacją zabytków, ich badaniem oraz szeroko rozumianą profilaktyką konserwatorską. Wszystkie wymiennie obszary działania będą kontynuowane. Konserwatorzy mają bardzo duże doświadczenie w konserwacji „mokrego” archeologicznego drewna. Tylko kilka pracowni w Polsce wykonuje konserwację wielkogabarytowych zabytków drewnianych pozyskanych z mokrego środowiska. Ciągłe doskonalone umiejętności w tej dziedzinie, wymiana doświadczeń z placówkami w kraju i za granicą, pozwolą na coraz lepszą bieżącą konserwację zabytków pozyskiwanych podczas eksploracji prowadzonych przez archeologów z Działu Badań Podwodnych.

Priorytetowym zadaniem na najbliższe 2 lata jest przygotowanie – konserwacja i rekonserwacja – zabytków przeznaczonych na wystawę stałą do Muzeum w Łebie.

Na całym świecie coraz większe znaczenie zyskuje konserwacji *in situ*. W ramach współpracy z Międzynarodowym Centrum Archeologii Podwodnej w Zadarze (ICUA Zadar) kontynuowane będą prace nad zastosowaniem metod elektrochemicznych do ochrony zabytków metalowych znajdujących się pod wodą.

Rozwijane będą działania profilaktyczne mające na celu podniesienie standardów przechowywania i eksponowania zabytków.

W zakresie obszaru Zarządzanie zbiorami przewiduję realizację 3 zadań:

5.1. Zmiana polityki pozyskiwania zabytków

Kwestie zarządzania i gromadzenia zbiorów reguluje wprowadzona Zarządzeniem Nr 14/2025 Dyrektora Narodowego Muzeum Morskiego w Gdańsku z dnia 7 kwietnia 2025 r., „Polityka pozyskiwania i gromadzenia zbiorów Narodowego Muzeum Morskiego w Gdańsku”. Dokument ten wskazuje główne kierunki rozbudowy i wzbogacania kolekcji muzealnych. Określa w tym zakresie priorytety i długofalowe cele. Jednym z nich, który będzie konsekwentnie realizowany, będzie ukierunkowanie działań Muzeum na pozyskiwanie obiektów związanych z wytwarzaniem energii ze źródeł odnawialnych na morzu (m.in.: wiatr, falowanie) i niskoemisyjnością w transporcie morskim. „Polityka” zakładać również będzie zwrócenie większej uwagi na eksponaty dokumentujące zmiany zachodzące w polskim budownictwie okrętowym oraz handlu i logistyce morskiej. Przewidywać będzie także gromadzenie zabytków ukazujących przemiany społeczne dokonujące się wśród ludności zamieszkującej polskie wybrzeże i obszary nadrzeczne, a związane ze zmianami klimatu, zanieczyszczeniem morza i wód śródlądowych oraz

polityką gospodarczą państwa i Unii Europejskiej. Planowane jest również stworzenie kolekcji fotografii artystycznej, ukazującej szeroko rozumianą tematykę morską i rzeczną oraz zagadnienia jedynie luźno związane z tymi kwestiami, a posiadające szczególne walory estetyczne i przesłanie społeczne. Zbiory tego rodzaju byłyby przechowywane w formie cyfrowej, w dedykowanym im repozytorium. Natomiast udostępniane w ramach organizowanych cyklicznie wystaw czasowych w przestrzeni Ładowni nr 2 na statku – muzeum „Sołdek”, która mogłaby otrzymać nazwę „Galeria – ładownia”.

5.2. Re-organizacja magazynów

Problem bezpiecznego przechowywania zabytków jest bolączką większości muzeów. Jest on szczególnie dotkliwy dla instytucji gromadzących obiekty wielkogabarytowe. W NMM od lat prowadzone są działania mające na celu zwiększenia powierzchni magazynowych. W tej dziedzinie ważną inwestycją był projekt budowy Centrum Konserwacji Wraków Statków wraz z Magazynem Studyjnym, którego byłem kierownikiem. Magazyn studyjny, znajdujący się w tym budynku, pozwolił na umieszczenie w nim wielu zabytków wielkogabarytowych. Dużym walorem jest to, że umieszczone w CKWS-e zabytki wielkogabarytowe są udostępnione dla zwiedzających. Realizacja tej inwestycji nie rozwiązała jednak w pełni problemów magazynowych NMM. Na przestrzeni 5 lat podjęte zostaną działania, których celem będzie poprawa sposobu przechowywania zabytków oraz uzyskanie wolnych przestrzeni magazynowych. Przestrzeń ta zostanie uzyskana nie przez budowę kolejnych magazynów ale przez zmianę sposobu przechowywania zabytków w istniejących magazynach. Aby uzyskać ten efekt chcę powołać zespół roboczy, którego celem będzie reorganizacji magazynów NMM. W skład zespołu będą wchodziłi przedstawiciele Działów: Inwentarzy, Konserwacji, Administracji oraz Kustosze pod opieką, których są poszczególne magazyny. W naszym Muzeum pracują osoby, które uczestniczyły w szkoleniach i praktycznych warsztatach dotyczących metody RE-ORG. Doświadczenie zdobyte przez tych pracowników zostanie wykorzystane w pracach zespołu. Podstawowymi działaniami będzie wymiana zużytych, niefunkcjonalnych regałów na systemy magazynowe uwzględniające specyfikę naszych zabytków. Jednolity sposób numerowania regałów i półek we wszystkich magazynach NMM. Aby zminimalizować szkodliwy wpływ środowiska na obiekty zostaną one umieszczone w opakowanych bezkwasowych oraz dedykowanych futerałach.

Oceńm, że działania te pozwolą na „odzyskanie” ok. 25% powierzchni magazynowych, dużo łatwiejszy dostęp do poszczególnych zabytków, oraz bezbłędną ich lokalizację, również przez osoby pierwszy raz wchodzące do magazyny. Będzie miało to duże znaczenie w wypadku ewakuacji zbiorów.

5.3. Wprowadzenie zarządzania mikroklimatem w obiektach Narodowego Muzeum Morskiego w Gdańsku

Sektor budowlany w Polsce (zarówno budynki istniejące, jak i nowopowstające) odpowiada za około 38% emisji dwutlenku węgla. Dlatego tak istotne jest

odpowiedzialne podejście do zarządzania budynkami, kontrolowania wydatków oraz planowania remontów i nowych inwestycji.

Budynki muzealne to obiekty o szczególnych wymaganiach — muszą zapewniać odpowiednie warunki mikroklimatyczne zarówno dla zbiorów muzealnych, jak i komfort dla zwiedzających. Współczesne wyzwanie polega na pogodzeniu oszczędności energetycznych z koniecznością utrzymania właściwej jakości powietrza: odpowiedniego poziomu CO₂, temperatury i wilgotności.

W 2025 roku utworzyłem specjalne stanowisko, którego celem jest opracowanie i wdrażanie planu racjonalnego wykorzystania energii elektrycznej oraz bieżące monitorowanie parametrów środowiskowych.

W nowoczesnych muzeach coraz częściej obserwujemy problem braku spójności pomiędzy działami administracyjnymi odpowiedzialnymi za eksploatację budynków a wymaganiami dotyczącymi mikroklimatu, niezbędnego do ochrony zabytków. Nowoczesne technologie zarządzania klimatem są instalowane w nowych budynkach, ale ich właściwe wykorzystanie wymaga wiedzy i stałej współpracy pomiędzy administracją a zespołami odpowiedzialnymi za konserwację zbiorów.

W Narodowym Muzeum Morskim osoba odpowiedzialna za zarządzanie energią i mikroklimatem pełni funkcję koordynatora między tymi obszarami. Dąży do optymalizacji pracy systemów technicznych przy jednoczesnym zapewnieniu stabilnych warunków mikroklimatycznych wymaganych przez normy muzealne i konserwatorskie.

Kluczowe zadania to:

- monitorowanie poziomu CO₂, temperatury i wilgotności,
- ocena pracy systemów HVAC i ich dostosowanie do rzeczywistych potrzeb,
- analiza zużycia energii i poszukiwanie oszczędności bez szkody dla zbiorów,
- edukacja pracowników w zakresie wpływu warunków środowiskowych na eksponaty,
- opracowywanie raportów i zaleceń konserwatorskich w oparciu o dane mikroklimatyczne.

Odpowiedzialne zarządzanie energią w muzeach to nie tylko kwestia oszczędności, ale również istotny element strategii ochrony dziedzictwa kulturowego w zmieniającym się świecie.

6) Inwestycje – obszar dotyczący nowych lub trwających inwestycji podejmowanych przez instytucję (budowa lub remont obiektów, zakup nowych obiektów);

Narodowe Muzeum Morskie w Gdańsku wykorzystało szanse jakie pojawiły się po wejściu Polski do Unii Europejskiej. Od 2004 r. trwa realizacja strategii rozwoju i unowocześniania Muzeum poprzez prowadzenie trafnych inwestycji. Choć nigdy ten program nie został w całości spisany, to kolejne kroki jasno wskazują na przemyślaną strategię. Jako jego autorów należy wskazać pierwszego dyrektora Muzeum Przemysława Smolarka i trzeciego – Jerzego Litwina.

Pierwszym projektem realizowanym w ramach tego programu była budowa Ośrodka Kultury Morskiej. Ten obiekt powstał dzięki największemu grantowi w Europie w ramach środków Norweskiego Mechanizmu Finansowego/Mechanizmu Finansowego Europejskiego Obszaru Gospodarczego. Projekt wieńczyło otwarcie w kwietniu 2012 r. Kolejnym krokiem była budowa i otwarcie Centrum Konserwacji Wraków Statków w Tczewie w 2016 r. Również to zadanie realizowane było ze środków Norweskiego Mechanizmu Finansowego. Trzecim projektem zrealizowanym z tych samych środków była konserwacja i modernizacja Żurawia Gdańskiego wraz z budową nowej wystawy stałej. Otwarcie Żurawia Gdańskiego nastąpiło w kwietniu 2024.

W międzyczasie prowadziliśmy prace remontowe i modernizacyjne w innych obiektach Muzeum. Przeprowadzono remont konserwatorski Bramy Żuławskiej, obiekcie w którym prowadzone są prace konserwatorskie przez pracowników Działu Konserwacji Muzealiów, remont wraz z modernizacją obiektów oddziału w Helu – Muzeum Rybołówstwa, zbudowano budynek o funkcji magazynowej w oddziale w Kątach Rybackich oraz przeprowadzono remont wraz z budową nowej wystawy stałej na statku – muzeum „Sołdek”.

W ramach prawie każdego projektu stworzyliśmy wspaniałe, cieszące się dużym zainteresowaniem zwiedzających, wystawy stałe i czasowe.

W ostatnich latach skupiliśmy się na budowie nowego obiektu w Łebie, gdzie powstaje nowy oddział – Muzeum Archeologii Podwodnej i Rybołówstwa Bałtyckiego. Sam obiekt został odebrany pod koniec 2024 r. i uzyskał już pozwolenie na użytkowanie.

Jednocześnie w Muzeum wciąż powstają nowe pomysły w jaki sposób możemy najefektywniej realizować naszą misję. Najnowszym pomysłem jest przeniesienie Galerii Morskiej do Gdyni – w nawiązaniu do Galerii Morskiej Mariana Mokwy otwartej w 1934 r. przy ulicy 3 Maja w Gdyni. Uwolnione w ten sposób przestrzenie w siedzibie Muzeum na Ołowiance mogłyby zostać przeznaczone na magazyny zbiorów oraz jako przestrzeń na wystawy czasowe. Jak wskazuję w opisie do obszaru Zarządzanie zbiorami, umykają nam trochę kwestie marynistycznej fotografii artystycznej. Uwolnienie przestrzeni związane z przeniesieniem Galerii Morskiej umożliwiłoby stworzenie przestrzeni do prezentowania wystaw fotograficznych. Nie przekształcam tego pomysłu w fiszkę, ze względu na fakt, że sam pomysł jest na bardzo wczesnym etapie i brakuje mi przede wszystkim informacji, czy Gdynia byłby chętna do współpracy w tym zakresie i czy miast w swoich zasobach znajdzie przestrzenie dla tego typu przedsięwzięcia.

W ramach obszaru „Inwestycje” wskazuję siedem celów szczegółowych:

6.1. Budowa wystawy stałej w oddziale Muzeum Archeologii Podwodnej i Rybołówstwa Bałtyckiego.

Dotychczasowa infrastruktura wystawiennicza Muzeum uniemożliwiła wygospodarowanie większej powierzchni ekspozycyjnej na prezentację - w szerszym kontekście historycznym - elementów konstrukcyjnych wraków dawnych łodzi, statków i okrętów, a także ich ładunku, wyposażenia i uzbrojenia. Prowadzone każdego

roku archeologiczne badania podwodne oraz prace ratownicze, realizowane na akwenach przygotowywanych do inwestycji, przynoszą liczne zabytki wymagające konserwacji, a następnie udostępniania społeczeństwu.

Narodowe Muzeum Morskie w Gdańsku po wielu latach poszukiwań rozwiązań podjęło starania w kierunku stworzenia nowego oddziału silnie związanego z tematyką archeologii podwodnej.

Budowa Muzeum Archeologii Podwodnej i Rybołówstwa Bałtyckiego w Łebie to inwestycja budowlana realizowana etapami ze szczególnym naciskiem na konkretny temat, którego aktualnie dotyczy. Dotychczas zrealizowano dwa etapy:

Etap I – konstrukcja: rozpoczęcie budowy (na podstawie pozwolenia a budowę) i wprowadzenie wielkogabarytowych eksponatów,

Etap II – obudowa: ściany, okna, drzwi, instalacje wewnętrzne (na podstawie pozwolenia a budowę) i najcięższe eksponaty.

Etap III – rdzeń: Wystawa Stała (budowa ścian, podkonstrukcji, instalacji) i udostępnienie ekspozycji zwiedzającym – ten etap przewidziany jest do realizacji w latach 2025 – 2027. Otrzymaliśmy już informację o przyznaniu dofinansowania na ten cel w ramach FENiKS-a. Obecnie przygotowujemy się do podpisania umowy na finansowanie projektu. Koszt realizacji inwestycji to 48 586 tys. zł netto.

6.2. Budowa nowego obiektu o funkcji wystawienniczej w oddziale Muzeum Zalewu Wiślanego w Kątach Rybackich wraz z nową wystawą stałą.

Narodowe Muzeum Morskie w Gdańsku prowadzi w Kątach Rybackich oddział – Muzeum Zalewu Wiślanego. W oddziale prezentowana jest głównie historia szkutnictwa i rybołówstwa nad Zalewem Wiślanym. Ponadto, w istniejących budynkach magazynowane są zbiory.

Budynki Nr 1 i 2, w których prowadzona jest działalność muzealna, nie prezentują walorów kulturowych i jakościowych. Budynek ten nie jest obiektem zabytkowym. Brak odpowiednich warunków wpływa na ograniczenie możliwości organizacji wystaw, warsztatów oraz wydarzeń kulturalnych. Istniejąca infrastruktura nie spełnia nowoczesnych standardów muzealnych ani wymagań konserwatorskich, co negatywnie wpływa na jakość prowadzonych działań edukacyjnych i naukowych.

W mojej ocenie, ich stan techniczny i stopień wyeksploatowania bezwzględnie kwalifikują je do kategorii obiektów wymagających rozbiórki. Nie spełniają podstawowych wymagań pod względem bezpieczeństwa nośności, odpowiednich warunków higieniczno – sanitarnych oraz użytkowania. Doraźne naprawy awaryjne nie poprawiają stanu technicznego budynków, a z upływem czasu pogłębia się stopień degradacji kolejnych elementów konstrukcyjnych. Ponadto, wydatki z tym związane są bardzo wysokie i nie przynoszą trwałych efektów.

W 2024 r. przeprowadziliśmy niezbędne badania drewnianych zbiorów muzealnych znajdujących się w Muzeum. W wyniku tych badań wykryto groźnego owada: kołatka wrężyka (*Anobium punctatum*), który jest bardzo inwazyjnym szkodnikiem, mogącym

całkowicie zniszczyć zebrane eksponaty oraz pogłębić degradację drewnianej konstrukcji budynku.

Mając na względzie zasadę oszczędnego gospodarowania środkami publicznymi, oceniam, że jest konieczne wykonanie rozbiórki budynków nr 1 i 2 i budowa nowego obiektu z przeznaczeniem na prowadzenie działalności kulturalnej. Posiadamy już dokumentację techniczną niezbędną do rozpoczęcia budowy nowego obiektu. Koszt realizacji inwestycji to 15 000 tys. zł netto.

6.3. Remont konserwatorski elewacji siedziby Muzeum na Ołowiance w Gdańsku

Stan zachowania poszczególnych partii murów zabytkowych elewacji jest niejednorodny, miejscami zły – powiększające się nieszczelności zachodniej i wschodniej partii spichlerza Miedź (konstrukcja szachulcowa), na których obserwuje się liczne spękania i odspojenia tynku oraz uszkodzenia elementów drewnianych, wymagają najpilniejszych prac zabezpieczających. Remont elewacji spichlerza Miedź wymaga jednoczesnej wymiany okien, które są osadzone w konstrukcji drewnianej.

Planowanym działaniem jest również rozpoczęcie stopniowej wymiany pozostałych okien w spichlerzach Panna i Oliwski. Otynkowane elewacje spichlerza Panna są spękane. Rozwarstwienia widoczne są w formie „pajęczyn” i różnic kolorystycznych. Konieczne jest usunięcie wtórnych, szkodliwych warstw niekorzystnie wpływających na elewacje budynków oraz zatrzymanie procesów destrukcji. Temat izolacji, prawidłowego zadaszenia, zabezpieczenia przed wodą gruntową i opadową, właściwa ochrona osłabionego materiału ceramicznego to kluczowe kwestie, które powinny zostać rozwiązane w trakcie prowadzenia prac remontowych.

Niezbędnym działaniem konserwatorskim jest również zabezpieczenie i naprawa „wewnętrznej” elewacji spichlerza Oliwski – widocznej w wejściowym holu głównym Muzeum na Ołowiance oraz wymiana zniszczonego poszycia na Spichlerzu Panna.

Wartość wszystkich prac wraz z wymianą okien została oszacowana na 2 400 tys. zł netto.

6.4. Budowa nowego oddziału – Muzeum Żeglarstwa Polskiego – etap I

Koncepcja budowy Muzeum Żeglarstwa Polskiego pochodzi od trzeciego dyrektora Muzeum – Jerzego Litwina. Pierwsze rozmowy o umiejscowieniu nowego oddziału Muzeum prowadzone były z władzami miasta Gdynia.

Poprzedni dyrektor Muzeum – Robert Domżał – w obecności Ministra Kultury i Dziedzictwa Narodowego Piotra Glińskiego, podpisał w sierpniu 2023 r. list intencyjny w sprawie budowy Muzeum Żeglarstwa Polskiego z burmistrzem Władysławowa. Wkładem Władysławowa miała być działka pod budowę Muzeum.

Uznaję zasadność budowy Muzeum Żeglarstwa Polskiego. Jednak umiejscowienie nowego oddziału wydaje mi się wątpliwe, nie dające gwarancji osiągnięcia wysokiej frekwencji. Sądzę, że lepszym rozwiązaniem jest powrót do koncepcji budowy takiego obiektu w Gdyni na nabrzeżu Dalmoru lub też w Jastarni. Przeprowadziłem bardzo

wstępne rozmowy z przedstawicielami obu miast i w obu miejscach pomysł spotkał się z bardzo dużym zainteresowaniem.

Proces inwestycyjny trwa długie lata. Mam świadomość ograniczeń budżetowych. Myślę jednak, że należy myśleć o budowie Muzeum, które ukazałoby dzieje polskich żeglarek i żeglarzy. Do końca kadencji powinny zapaść ostateczne decyzje dotyczące umiejscowienia przyszłego oddziału. Muzeum powinno uzyskać tytuł własności do gruntu i powinny zostać przygotowane dokumenty do ogłoszenia konkursu architektonicznego.

6.5. Remont statku – muzeum „Sołdek”

Zabytkowy statek – muzeum s. s. „Sołdek” jest pierwszym oddanym w historii polskiego przemysłu stocznioowego stalowym towarowym statkiem pełnomorskim, a projektowanym przez zespół polskich konstruktorów i zbudowanym w Stoczni Gdańskiej. Aktualnie ten zabytkowy obiekt muzealny jest zacumowany przy nabrzeżu wyspy Ołowianki w Gdańsku, gdzie zajmuje ok. 90 m bieżących nabrzeża. W roku 1985 został udostępniony dla zwiedzających i do dnia dzisiejszego cieszy się bardzo dużym zainteresowaniem zarówno mieszkańców regionu jak i turystów.

Obecnie s. s. „Sołdek” jest jednym z dwóch zachowanych na świecie towarowych statków pełnomorskich napędzanych maszyną parowo – tłokową, będąc tym samym unikalną jednostką pływającą na skalę Polski i świata.

W stosunku do tego statku – muzeum właściwe – obok przepisów dotyczących muzealiów – są przepisy dotyczące statków na wodzie. Zatem statek - muzeum „Sołdek”, aby być otwartym dla Zwiedzających musi mieć ważne Orzeczenie Techniczne wydawane przez towarzystwo klasyfikacyjne (w naszym przypadku przez Polski Rejestr Statków S.A. – PRS) oraz wydawaną na jego podstawie Kartę Bezpieczeństwa (właściwy urząd – Urząd Morski w Gdyni).

Statek – muzeum „Sołdek” ma Orzeczenie Techniczne wydane przez PRS ważne do 18.12.2026 r. Orzeczenie to zostało wydane na podstawie ostatniego przeglądu podwodnej części kadłuba wraz z pomiarami grubości poszycia wykonane przez Zespół Nurków towarzystwa klasyfikacyjnego PRS. Przed końcem tego terminu (18.12.2026) statek powinien przejść inspekcję kadłuba w stanie wynurzonem (w doku) oraz remont w zakresie co najmniej wskazanym przez inspektora PRS.

Po wykonanym remoncie, na podstawie wydanego po remoncie Orzeczenia Technicznego, Urząd Morski w Gdyni wyda Kartę Bezpieczeństwa statku na podstawie której to karty statek może zostać otwarty dla Zwiedzających. Brak Karty Bezpieczeństwa zmusi Muzeum do zamknięcia statku. Wartość prac remontowych została oszacowana na 3 000 tys. zł netto.

6.6. Remont statku – muzeum „Dar Pomorza”

Żaglowiec „Dar Pomorza” jest w skali europejskiej wyjątkowym zabytkiem techniki i jedynym takim zachowanym statkiem w Polsce. Pełnił bardzo ważną rolę w szkoleniu

młodzieży, będąc kolebką polskich kadr morskich. Jest najchętniej odwiedzanym oddziałem Narodowego Muzeum Morskiego w Gdańsku.

Podobnie jak w stosunku do statku-muzeum „Sołdek”, tak i do statku – muzeum „Dar Pomorza” odnoszą się przepisy dotyczące statków na morzu. PRS wydaje po przeglądach lub remontach Świadectwo Klasy, a na podstawie tego dokumentu Urząd Morski w Gdyni wydaje Kartę Bezpieczeństwa, co umożliwia otwarcie statku dla Zwiedzających.

Statek - muzeum „Dar Pomorza” ma Świadectwo Klasy wydane przez PRS, które jest ważne do 18.12.2028 r. Przed końcem tego terminu statek powinien przejść inspekcję kadłuba w stanie wynurzonym (w doku) i powinien zostać wykonany jego remont w zakresie co najmniej takim, jaki wskażą inspektorzy towarzystwa klasyfikacyjnego. Wartość prac remontowych została oszacowana na 1 500 tys. zł netto.

6.7. Budowa jednostki pływającej

W 2021 r. w związku z ratyfikacją przez Polskę Konwencji UNESCO o ochronie podwodnego dziedzictwa kulturowego w dniu 11 czerwca 2021 r. Minister Kultury, Dziedzictwa Narodowego i Sportu prof. dr hab. Piotr Gliński powierzył bezterminowo Dyrektorowi Narodowemu Muzeum Morskiemu w Gdańsku (dalej NMM) prowadzenie niektórych spraw należących do właściwości ministra właściwego do spraw kultury i ochrony dziedzictwa narodowego. W związku z poszerzeniem kompetencji, do zadań NMM należy prowadzenie bazy danych podwodnego dziedzictwa kulturowego, jego bieżąca inwentaryzacja i monitoring stanu zachowania, a także świadczenie pomocy wojewódzkim konserwatorom zabytków, w szczególności przy dokonywaniu oględzin potencjalnych obiektów zabytkowych.

W związku z intensyfikacją działań inwestycyjnych w polskich obszarach morskich, związanych przede wszystkim z planowanymi morskimi farmami wiatrowymi, w ostatnich latach odkryto wiele wraków. Bliska połowa z nich położona jest dalej niż 20 mil morskich od brzegu i na głębokościach poniżej 20 m. Ze względu na brak możliwości dotarcia do odkrywanych obiektów (zwłaszcza w przewidzianym dla konserwatora czasie 5 dni; UOOZ 2024 poz. 1292, art. 32, ust. 3), ocenę wartości zabytkowej zgłaszanych obiektów wykonuje się w oparciu o podstawową dokumentację hydroakustyczną dostarczaną przez wykonawców badań środowiskowych. Tymczasem w celu ochrony obiektów zabytkowych niezbędne jest określenie zasięgu stanowisk archeologicznych oraz wykonanie szczegółowej inwentaryzacji, która pozwoli na zgodną z zaleceniami konwencji UNESCO ochronę obiektów *in situ*, wyznaczenie strefy bezpieczeństwa i opracowanie planu monitoringu. Na chwilę obecną na weryfikację czeka ponad 150 obiektów. Do prowadzenia inwentaryzacji na pełnym morzu i na głębokościach w zakresie 20-100 m niezbędny jest statek badawczy z zapleczem socjalnym, pozwalającym na 7-dniowy pobyt na morzu, zaopatrzonego w system pozycjonowania, wyposażony w aparaturę hydroakustyczną (sonar boczny, wielowiązkowy) umożliwiającą szczegółową dokumentację stanowisk podwodnych oraz dźwig do obsługi zdalnie sterowanego bezzałogowego pojazdu podwodnego

(ROV). Wyposażenie statku badawczego w windę nurkową, bazę nurkową i komorę dekompresyjną zapewni archeologom podwodnym możliwość prowadzenia prac na średnich głębokościach (20-50 m), zwłaszcza wycinanie prób do badań dendrologicznych w celu ustalenia dokładnego datowania i pochodzenia obiektu.

Zakup nowej jednostki zwiększy zasięg i tempo prac inwentaryzacyjnych przede wszystkim w najstabilniej rozpoznanej - środkowej i zachodniej części polskich obszarów morskich. Jest to szczególnie istotne ze względu na sygnalizowaną intensyfikację działań inwestycyjnych w offshorze i wzrastające zagrożenie dla przetrwania obiektów, których stan zachowania jest nierozpoznany.

Szacunkowy koszt – 20 000 tys. zł.

9) **Zielone wyzwania** – *przystosowanie muzeów do zmian klimatycznych, działania na rzecz energooszczędności i niskoemisyjności, a także bioróżnorodności.*

W kwietniu 2025 roku w imieniu Narodowego Muzeum Morskiego w Gdańsku podpisałem list intencyjny dotyczący przystąpienia do oddolnej inicjatywy pod nazwą *Zielone Instytucje Trójmiasta i Pomorza.*

Dlaczego „Zielone wyzwania”, a nie inny obszar? Najprostszą odpowiedzią byłoby, że sam Organizator zauważa konieczność przystosowywania się instytucji kultury do zmian klimatycznych (czy raczej do postępującej katastrofy klimatycznej), ale argumentów za podjęciem tego tematu jest więcej.

Uważam, iż „Zielone wyzwania” to nie tylko ekologia. To także zasady zrównoważonego rozwoju oraz budowanie różnorodności społecznej. Dlaczego różnorodność jest „zielona”? Można bowiem użyć stwierdzenia, że społeczna równowaga wzmacnia odporność ekosystemu kultury. I to możemy pokazać w naszym Muzeum.

Również bioróżnorodność możemy pokazać w naszym Muzeum. Poprzez współpracę z ośrodkami badawczymi możemy stworzyć strefy „bez nurkowania” wokół chronionych wraków, aby nie niszczyć porostów. Ważnym aspektem może stać się współpraca w zakresie przywracania ekosystemu Bałtyku. Wiemy, iż w Morzu Bałtyckim brakuje ryb z powodu zmian klimatycznych, zanieczyszczeń, a także niszczenia łąk podwodnych, gdzie młode ryby szukają pożywienia i schronienia, ogranicza to naturalne miejsca rozrodu i rozwoju narybku.

To wszystko możemy również pokazać poprzez edukację ekologiczną dla uczniów i wystawy tematyczne.

Ale od początku. Zacznijmy od tego, że podjęcie tematyki ekologii pomaga wydajniej gospodarować środkami finansowymi i zmniejszać wydatki, co przy ciągłym braku dofinansowania każdej instytucji kultury jest bardzo istotne. Działając w sposób „zielony”, jesteśmy w stanie odpowiedzieć na potrzeby odwiedzających nas gości i do tego „zielone” działania mają coraz większy potencjał promocyjny. Dzięki temu wykorzystamy ten potencjał do zwiększenia frekwencji i zainteresowania tematem

ekologii. Do tego – last but not least – czy wielka pacyficzna plama śmieci – jak twierdzi Wikipedia: „olbrzymie dryfujące skupisko śmieci i plastikowych odpadów utworzone przez prądy oceaniczne w północnej części Oceanu Spokojnego między Kalifornią a Hawajami (...) ma powierzchnię aż 1,6 mln km²” nie wskazuje nam, że tematyka zanieczyszczenia mórz i oceanów powinna być przez taką instytucję jak Narodowe Muzeum Morskie w Gdańsku podnoszona?

„Zielona” tematyka była, jest i będzie podejmowana przez NMM. Oto przykłady naszych działań i zamierzeń.

Zmniejszenie zużycia energii elektrycznej – na przykładzie najbardziej energochłonnego oddziału NMM – Ośrodka Kultury Morskiej. W 2018 roku OKM zużył 437 tys. kwh, to więcej niż wszystkie pozostałe oddziały NMM razem wzięte. W latach 2019 – 2023 podjęliśmy szereg działań mających na celu zmniejszenie zużycia energii elektrycznej (zmiany w sterowaniu oświetleniem, ograniczenie działalności podczas lockdown’ów, analizy dziennego zużycia energii elektrycznej, optymalne, czasowe sterowanie wentylacją i chłodzeniem). Efektem tych działań jest zmniejszenie zużycia do poziomu 367 tys. kwh w 2019 r., a w latach 2020 – 2024 do poziomu około 250-270 tys. kwh rocznie. Było to możliwe, pomimo że w międzyczasie uruchomiony został liofilizator, ogromne urządzenie zużywające rocznie około 40 tys. kwh.

W nowych oddziałach oraz w wyremontowanym Żurawiu, funkcjonują systemy zarządzania budynkiem (BMS), dzięki którym w prosty sposób sterujemy, kontrolujemy i efektywnie zarządzamy zużyciem mediów, przy zachowaniu komfortu pracy.

W nowych oddziałach zainstalowaliśmy fotowoltaikę. Stopniowo wymieniamy źródła światła na ledowe. W kilku oddziałach mamy zainstalowane kompensatory mocy, dzięki którym ograniczyliśmy moc bierną i mamy niższe stawki za 1 kwh.

Z drobnych rzeczy: pod koniec ubiegłego roku kupiliśmy pierwszą partię eko-papieru do drukarek; w sporej części podajemy wodę z kranu do picia w szklanych dzbankach, ograniczając zużycie wody butelkowanej.

Projektując nowe wystawy czasowe i stałe staramy się wykorzystywać materiały z recyklingu, stosować energooszczędne źródła światła, ekologiczne farby, a także kilkakrotnie stosować elementy aranżacji i wyposażenia.

W 2024 roku rozpoczęliśmy współpracę z podmiotami ekonomii społecznej. Obecnie realizujemy usługę obsługi publiczności na salach wystawowych w ramach przetargu o wartości 600 tys. zł.

Myśląc o naszych pracownikach, osobach współpracujących oraz zwiedzających, przywiązujemy uwagę do różnorodności, sprawiedliwości społecznej, stawiamy na edukację, kształcenie i rozwój. Mamy w naszym gronie kilkanaście osób z Ukrainy, w tym uchodźców wojennych. Zatrudniamy osoby z niepełnosprawnościami. Prowadzimy warsztaty plastyczne dla seniorów. W ostatnich latach mocno rozwinęliśmy program szkoleń dla pracowników. Na otwartej w czerwcu 2024 roku wystawie „Bałtyk, morze zielonej energii” pokazujemy tematykę związaną z

odnawialnymi źródłami energii, ale także edukujemy i promujemy postawy ekologiczne.

Powyższe działania zamierzamy kontynuować i rozwijać w przyszłości. Na najbliższe lata, w zakresie tego obszaru, planuję zrealizować kolejne przedsięwzięcia:

9.1. powołanie „zielonego” zespołu

W instytucji jest spora grupa pracowników, którzy ujawnili swoje proekologiczne postawy. To dzięki nim NMM dołączyło do inicjatywy Zielone Instytucje Trójmiasta i Pomorza. Chciałbym, aby ten zespół składał się wyłącznie z ochotników – to da większą gwarancję sukcesu niż wskazanie „z góry” uczestników takiego gremium. Mam nadzieję również na „dywersyfikację przestrzenną” uczestników, czyli udział pracowników z innych oddziałów niż tylko siedziba Muzeum.

9.2. wypracowanie „zielonych” rozwiązań

„Zielony” zespół przygotowuje zielone rozwiązania. W zakresie wprowadzania takich rozwiązań ważna jest metoda małych kroków i zajęcie się w pierwszej kolejności najprostszymi do wprowadzenia rozwiązaniami. Chciałbym, aby zespół ustosunkował się do takich spraw jak ograniczanie zużycia papieru, wody (także w butelkach), minimalizowanie zużycia energii elektrycznej, ciepłej. Brał udział w szkoleniach, wskazywał alternatywy związane z komunikacją, promocją i organizowaniem eventów, ekologicznym projektowaniem i budowaniem wystaw, a następnie planował harmonogram wdrożenia poszczególnych rozwiązań.

9.3. realizacja „zielonego” planu, „zielona” integracja

Na tym etapie realizacji nastąpi wdrożenie rozwiązań zaplanowanych przez „zielony” zespół. Rola zespołu na tym się jednak nie zakończy. Po pierwsze – członkowie zespołu będą ambasadorami zmian. Po drugie – zespół jako całość, będzie dokonywał ewaluacji rozwiązań i szukał dalszych „zielonych” alternatyw.

Również na tym etapie wdrożenia „zielonych” rozwiązań chciałbym, aby zespół dokonał inwentaryzacji naszych wystaw stałych i zaproponował dodanie do nich – o ile będzie to właściwie merytorycznie – tematów związanych z ekologią. Sądzę, że zespół będzie również świetnym gremium do proponowania wystaw czasowych, edukujących w zakresie katastrofy klimatycznej. Edukowanie poprzez wystawy, jak dziedzictwo morskie i ekologia mogą iść w parze.

Natomiast organizacja konferencji z panelami dyskusyjnymi pomogłaby w budowaniu świadomości w zakresie różnorodności społecznej (dotyczy to osób z niepełnosprawnościami, mniejszości, seniorów, młodzieży z małych miejscowości i z obszarów wiejskich).

9.4. Identyfikowanie obiektów podwodnych niebezpiecznych dla środowiska

Narodowe Muzeum Morskie w Gdańsku, mając świadomość znaczenia ochrony przyrody, dbania o ekosystem morski oraz zagrożenia skażeniem substancjami

chemicznymi, angażuje się również w działania związane z identyfikowaniem wraków statków i okrętów, a także innych obiektów podwodnych, które mogą być niebezpieczne dla środowiska. Mowa tu przede wszystkim o substancjach ropopochodnych wydobywających się ze zbiorników wraków statków zalegających na dnie morskim oraz broni konwencjonalnej lub chemicznej (głównie gazach bojowych), przewożonej przez zatopione jednostki pływające lub wrzuconej do wód morskich podczas trwania II wojny światowej lub po jej zakończeniu. Ich wpływ na środowisko naturalne może być katastrofalny i z całą pewnością stanowi bardzo poważne zagrożenie dla morskiej flory i fauny, a także dla ludzi. W związku z tym NMM powołało nieformalną grupę roboczą, w skład której weszli również pracownicy Muzeum Marynarki Wojennej w Gdyni, Muzeum II Wojny Światowej w Gdańsku, Muzeum Oręża Polskiego w Kołobrzegu, Urzędu Morskiego w Gdyni, Urzędu Morskiego w Szczecinie, Biura Hydrograficznego Marynarki Wojennej, Pomorskiego Wojewódzkiego Konserwatora Zabytków i Zachodniopomorskiego Wojewódzkiego Konserwatora Zabytków. Członkowie grupy spotykają się cyklicznie, aby wypracować możliwie jak najskuteczniejsze metody identyfikacji i badań wraków niebezpiecznych oraz prowadzą prace związane z gromadzeniem dokumentacji na ich temat. Pracownicy NMM zostali również zaproszeni do udziału w pracach grupy eksperckiej EG Submerged ds. zatopionych obiektów niebezpiecznych (wraki, amunicja) w ramach Komisji Ochrony Środowiska Morskiego Bałtyku / Komisji Helsińskiej / HELCOM.

- 10) **Budowanie publiczności** – działania na rzecz zwiększenia frekwencji; różnicowania oferty dla różnych grup społecznych i wiekowych; zmiany struktury publiczności; schematów lojalnościowych (bilety roczne; klub przyjaciół instytucji), promowanie działalności instytucji;

Analiza sytuacji obecnej.

Budowanie publiczności to obszar wręcz fundamentalny dla każdego muzeum, w tym dla Narodowego Muzeum Morskiego w Gdańsku.

Po pierwsze, publiczność jest dla muzeum istotna ze względu na statutowe cele istnienia tej instytucji. Po drugie, budowanie dobrej relacji ze społeczeństwem wzmacnia wpływ edukacyjny i kulturalny muzeum, a to zapewnia dodatkowe wpływy do budżetu.

Drugą przesłanką, za którym stoi mój wybór, to zaniedbanie tej przestrzeni w Narodowym Muzeum Morskim w Gdańsku. Moim zdaniem sytuacja ta wynika raczej z faktu, że żaden z poprzednich dyrektorów nie miał pomysłu na rozwój tego obszaru i na jego długofalowe działanie. Podkreślić również należy, że ze względu na interdyscyplinarność NMM i bardzo szeroki wachlarz podnoszonych przez nas tematów, zebranie odpowiednich danych, wyciągnięcie odpowiednich wniosków i ukierunkowanie działań i środków jest wyjątkowo trudne!

Moim zdaniem budowanie publiczności należy rozpocząć od przeprowadzenia dokładnej analizy. Muzeum gromadzi różne dane dotyczące zwiedzających, ale są one

rozproszone i raczej nie były analizowane pod tym kątem. Jakiegokolwiek badania publiczności były przeprowadzone tylko jako przygotowanie dużych projektów, które prowadziłem – czy to budowy Centrum Konserwacji Wraków Statków w Tczewie, czy też remontu i modernizacji Żurawia. Dotychczas przygotowywaliśmy nasze wystawy z myślą, że są one dla wszystkich, którzy odwiedzają Muzeum. Przyciągnięcie do Muzeum publiczności było zadaniem tylko i wyłącznie Działu Promocji i Marketingu. Niemniej pracownicy tego działu w przeszłości dowiadawali się o treści samej wystawy podczas jej otwarcia, bądź blisko przed jej otwarciem i działali bez jakiegokolwiek strategii marketingowej przy niewielkich funduszach, czasowo jedynie zwiększanych w trakcie realizacji dużych projektów dofinansowanych ze źródeł zewnętrznych. Polityka cenowa była przygotowywana w dużym stopniu na podstawie intuicji i po przeanalizowaniu cen biletów w okolicznych muzeach, a różnicowanie oferty dokonywało się na podstawie różnych przesłanek.

Chciałbym zmienić ten stan rzeczy i odwrócić tok myślenia. Dlatego, w ramach tego obszaru przedstawiam do zrealizowania 5 poniższych działań.

10.1. Badania publiczności

Badania publiczności powinny być realizowane na bieżąco. We własnym zakresie – tak jak rozpocząłem to w tym roku - prosząc pracowników obsługujących kasy we wszystkich oddziałach Muzeum, aby pytali odwiedzających naszą instytucję, skąd dowiedzieli się o naszym Muzeum; ale również wykorzystując wyspecjalizowanych wykonawców. Badania, ze względu na interdyscyplinarność Muzeum i różny charakter oddziałów, odnosić się oddzielnie do każdego oddziału.

10.2. Przygotowanie strategii marketingowej

Równolegle powinny trwać prace nad przygotowaniem strategii marketingowej. Powinna ona określać, na podstawie misji, wizji, statutowych celów i Programu dyrektora, jakich zwiedzających możemy przyciągnąć do Muzeum i jak to osiągnąć. Musi również zawierać wytyczne i uzgodnienia z Kolegium ds. Wystaw, o którym pisałem w obszarze Zarządzanie instytucją, z Działem Promocji i Marketingu, Działem Edukacji i Działem Wystaw. Powinna określać długofalowe działania, obejmować zróżnicowanie oferty - dotyczące nie tylko wystaw, ale również działań edukacyjnych, a także dotyczyć jednorazowych wydarzeń itp. Nie może być dokumentem zamkniętym. Rozumiem przez to, że strategia wskazuje kierunki i jest elastyczna, dostosowuje się do zmieniających warunków wewnętrznych zewnętrznych.

10.3. Różnicowanie oferty

Mając badania publiczności w toku i przygotowaną strategię marketingową, możemy podjąć działania dotyczące różnicowania oferty w zakresie planu wystaw, oferty edukacyjnej i innych działań merytorycznych podejmowanych przez Muzeum.

10.4. Kształtowanie polityki cenowej – na podstawie strategii marketingowej

Strategia marketingowa i bieżące badanie publiczności powinno nam wskazywać, jak kształtować politykę cenową. Podstawą jej kreowania nie powinien być tylko sukces finansowy Muzeum, ale również myśl, jak polityką cenową skłonić zwiedzającego, aby zainteresował się odwiedzeniem innego naszym oddziału. Przykładem takiego działania jest wprowadzony już przeze mnie „Karnet 2 statki”. Jest to bilet uprawniający do wstępu na pokład dwóch naszych statków – muzeów „Sołdka” i „Daru Pomorza”.

10.5. Działania promocyjno – informacyjne

Mając badaną publiczność, opracowaną strategię marketingową, zróżnicowaną ofertę i ukształtowaną politykę cenową, możemy właściwie adresować działania promocyjno – informacyjne. Oczywiście musimy mieć na uwadze fakt, że nie wszystkie wskazane elementy będą funkcjonowały jednocześnie. Musimy przyjąć i dostosować się do tego, że rzeczywistość jest zmienna. Dlatego w tym zakresie chciałbym opierać się na rocznych planach promocyjnych, które uwzględniać będą coraz większy zasób wiedzy dostarczany zgodnie z działaniami wskazanymi powyżej.

Wyczerpałem już ilość obszarów dostępnych do opisu w ramach programu dyrektora, ale chciałbym jeszcze wspomnieć krótko o kilku innych obszarach działalności naszego Muzeum.

Obszar majątek i gospodarka finansami

Narodowe Muzeum Morskie w Gdańsku, jako państwowa instytucja kultury, finansowana jest głównie przez organizatora - Ministra Kultury i Dziedzictwa Narodowego w oparciu o dotację podmiotową oraz dotacje celowe na wydatki bieżące i inwestycyjne. Ponadto, Muzeum generuje przychody własne, które głównie osiąga ze sprzedaży biletów wstępu do Muzeum, działań edukacyjnych, a także ze sprzedaży wydawnictw, pamiątek i innych usług. Jak już wspominałem dotacja podmiotowa jest głównym źródłem finansowania bieżącej działalności instytucji i stanowi 85% przychodów. W ponad 80% pokrywa wynagrodzenia osobowe z pochodnymi i to w kolejnych latach nie ulegnie zmianie. Sytuacja finansowa Muzeum jest stabilna. Muzeum regularnie osiąga przychody, nie ma problemów z płynnością finansową oraz nie występują nagłe wahania w kosztach, przychodach, czy wartości majątku, które mogłyby zagrozić dalszemu funkcjonowaniu.

W latach 2023 i 2024 struktura przychodów własnych netto ze sprzedaży usług kulturalnych oraz dotacji podmiotowej w Narodowym Muzeum Morskim wyglądała następująco:

Wyszczególnienie	2023	2024	Struktura 2023	Struktura 2024
------------------	------	------	----------------	----------------

Przychody własne netto ze sprzedaży usług kulturalnych	4 634 396,66	5 756 708,45	15%	15%
Dotacja podmiotowa	26 515 000,00	31 513 000,00	85%	85%
suma	31 149 396,66	37 269 708,45		

Te wskaźniki w kolejnych latach będą utrzymywały się na stałym poziomie. Wprowadzenie nowej polityki cenowej biletów, wprowadzona przez mnie z początkiem roku 2025, zakładająca wyższe ceny biletów w okresie maj – wrzesień, spowoduje wzrost przychodów z ich sprzedaży, jednakże nie przełoży się to w krótkim okresie na wzrost tego wskaźnika w strukturze przychodów.

W roku 2024 została zakończona budowa nowego oddziału – Muzeum Archeologii Podwodnej i Rybołówstwa Bałtyckiego w Łebie. Nowy obiekt powstał dzięki dotacji inwestycyjnej ze środków będących w gestii Ministra Kultury i Dziedzictwa Narodowego. Sam budynek został odebrany od Wykonawcy w końcu grudnia ubiegłego roku. W momencie odbioru budynku na Muzeum przeszedł obowiązek zapewnienia ochrony i utrzymania obiektu. W związku z tym, już od 2025 roku, wymaga to zwiększenia dotacji podmiotowej od organizatora. Szacowany koszt roczny w latach 2025 – 2026 utrzymania budynku wraz z wynagrodzeniami pracowników (7 etatów) to 1.400 tys. zł rocznie. Po realizacji wystawy stałej w roku 2027 nowy oddział wymagać będzie zwiększenia dotacji do kwoty 2.500 tys. zł (zwiększenie o 12 etatów). Budowa wystawy w nowym obiekcie, realizowana w latach 2025 – 2027, finansowana będzie w ramach Programu Fundusze Europejskie na Infrastrukturę, Klimat, Środowisko 2021 – 2027 (projekt: „Budowa wystawy stałej w Muzeum Archeologii Podwodnej i Rybołówstwa Bałtyckiego w Łebie - oddziale Narodowego Muzeum Morskiego w Gdańsku” w ramach naboru niekonkurencyjnego FENX.07.01-IP.04-002/24).

Rosnąca z roku na rok atrakcyjność turystyczna Łeby może wskazywać, że w pierwszych pięciu latach funkcjonowania Muzeum przeciętna frekwencja może przekraczać 50.000 zwiedzających rocznie. Szczegółową kalkulację przychodów w nowym oddziale obrazuje poniższa tabela.

PRZYCHODY	jedn.	2025	2026	2027	2028	2029	2030
Cena bilet normalny	PLN	0,00	0,00	23,00	23,00	23,00	23,00
Cena bilet ulgowy	PLN	0,00	0,00	17,00	17,00	17,00	17,00
Cena bilet rodzinny (2+3)	PLN	0,00	0,00	68,00	68,00	68,00	68,00
Cena lekcja muzealna	PLN	0,00	0,00	15,00	15,00	15,00	15,00
Średni przychód na osobę ze sprzedaży wydawnictw i pamiątek	PLN	0,00	0,00	20,00	20,00	20,00	20,00
Liczba biletów razem		0	0	10 744	42 976	51 704	56 955

Liczba biletów normalnych		0	0	5 372	21 488	25 852	28 478
Liczba biletów ulgowych		0	0	5 050	20 199	24 301	26 769
Liczba biletów rodzinnych (2+3)		0	0	322	1 289	1 551	1 709
Liczba uczestników lekcji muzealnych		0	0	175	700	842	928
Liczba osób kupujących wydawnictwa i pamiątki		0	0	2 149	8 595	10 341	11 391
Przychód z biletów normalnych	PLN	0,00	0,00	123 556,00	494 224,00	594 596,00	654 994,00
Przychód z biletów ulgowych	PLN	0,00	0,00	85 850,00	343 383,00	413 117,00	455 073,00
Przychód z biletów rodzinnych (2+3)	PLN	0,00	0,00	21 896,00	87 652,00	105 468,00	116 212,00
Przychód z lekcji muzealnych	PLN	0,00	0,00	2 625,00	10 500,00	12 632,55	13 915,35
Przychód ze sprzedaży wydawnictw i pamiątek	PLN	0,00	0,00	42 980,00	171 904,00	206 817,70	227 820,04
PRZYCHODY RAZEM	PLN	0,00	0,00	276 907,00	1 107 663,00	1 332 631,25	1 468 014,39

Wpływy z działalności nowego oddziału przeznaczone zostaną na rozwój działalności merytorycznej oraz pokrycie części kosztów utrzymania oddziału w Łebie.

Całkowity koszt realizacji nowej wystawy wyniesie 59.516 tys. zł, w tym niekwalifikowalny podatek VAT - 10.853 tys. zł. Tutaj należy dodać, iż podatek VAT musi zapewnić Narodowe Muzeum Morskie w Gdańsku. Polityka fiskalna Muzeum jest tak prowadzona, aby przy projektach inwestycyjnych odzyskiwać z urzędu skarbowego 100% podatku VAT. Jednakże instytucja musi posiadać środki, aby zapewnić płynność finansową przez cały okres trwania projektu i aby móc na bieżąco realizować niezbędne zobowiązania. Zatem środki finansowe gromadzone na rachunku bankowym Muzeum są niezbędne do bieżącej realizacji projektu.

Dalego bardzo ważne jest wsparcie finansowe Ministerstwa w zakresie dotowania kosztów utrzymania nowego oddziału w Łebie.

Planuję, że główną księgową w Muzeum dalej będzie Pani Mirosława Bednarz – doświadczony specjalista, osoba dzięki której Muzeum zachowało płynność finansową w trakcie realizacji dużych projektów, których budżet w sposób znaczący przekraczał budżet Muzeum i dzięki której Muzeum przechodzi bezpiecznie przez wszystkie kryzysy gospodarcze. Choć Pani Mirosława Bednarz ukończyła matematykę na Uniwersytecie Gdańskim i rozpoczynała swoją karierę od analiz ekonomicznych w prywatnym sektorze, to rozwijała ją w księgowości, w tym w Muzeum od 2002 roku i jako główna księgowa Muzeum od 2004 roku. Widzę, co jest dla mnie bardzo istotne i co staram się zawsze wspierać - że cały czas chętnie się rozwija – ostatnio ukończyła studia podyplomowe na Politechnice Gdańskiej „Audyty wewnętrzny i kontrola zarządcza w jednostkach sektora finansów publicznych”.

Obszar badania naukowe

Kolejnym obszarem, jakże istotnym dla każdego dużego Muzeum, są badania naukowe. Narodowe Muzeum Morskie w Gdańsku zawsze było bardzo aktywne w dwóch obszarach – archeologii podwodnej i konserwacji drewna archeologicznego. W pierwszym obszarze ta aktywność przez ostatnie dwa lata zmniejszyła się, a są przecież wraki warte przebadania i powiększenia naszej wiedzy. Należą do nich:

- Wrak F53.15 Rudowiec stanowiący pozostałości po XVII wiecznym statku handlowym, znajdujący się na głębokości 5 metrów na północ od Westerplatte;
- Wrak E06.2 zalegający na głębokości 26 metrów na północ od Łeby datowany na XV/XVI wiek;
- Wrak B84.2 stanowiący pozostałości po statku handlowym z XIV/XV wieku, zalegający na głębokości 35 metrów na północ od Ustki. Na stanowisku rozpoznano wlewki miedzi podobne do wlewek z holku Miedziowiec z Zatoki Gdańskiej.

Ważne będzie również kontynuowanie prac w Zatoce Puckiej na podwodnym stanowisku archeologicznym stanowiącym pozostałości po średniowiecznym porcie wraz z wrakami tam zalegającymi. Jeden z naszych archeologów podwodnych przygotowuje doktorat w tym zakresie. Kibicuję mu i mam nadzieję, że jego praca stanie się kanwą kolejnej monografii naukowej Narodowego Muzeum Morskiego w Gdańsku. Wcześniej wydana zostanie monografia poświęcona okrętowi Solen, który zatonął w bitwie pod Oliwą 28 listopada 1627 roku - zaplanowana do wydania na jesieni roku 2027 w czterechsetletnią rocznicę bitwy. W przygotowaniu tej monografii, biorą udział pracownicy NMM oraz badacze i naukowcy z Polski oraz ze Szwecji.

Pragnę również zintensyfikować działania nad zagadnieniami związanymi z badaniami wraków i rozwojem najnowszych metod dokumentacyjnych stanowisk podwodnych oraz dokumentacji 3D obiektów muzealnych. W tym zakresie istotna będzie współpraca z Politechniką Gdańską w zakresie technik dokumentacji 3D z zastosowaniem pojazdów podwodnych oraz skanerów optycznych/laserowych i fotogrametrii. Dla rozwoju i rozpoznawania wraków istotna będzie również współpraca z Wydziałem Historycznym Uniwersytetu Gdańskiego w zakresie badań archiwalnych nad katastrofami morskimi na Bałtyku.

W dziedzinie Konserwacji, bardzo obiecująco zapowiada się współpraca z Interdyscyplinarnym Laboratorium Badań Archeometrycznych Wydziału Chemii, Uniwersytetu Warszawskiego. Przedmiotem badań są ołowianie zabytki archeologiczne. Nadrzędnym celem projektu jest uzyskanie informacji o ważności wszystkich dotychczasowych wyników analiz oznaczania stosunków izotopowych ołowiu. Mamy nadzieję, że to się przełoży na ustanowienie standardów wysokiej klasy badań archeologicznych na całym świecie. Nikt takich systematycznych badań do tej pory nie zrobił, zatem będziemy pierwsi. Istotne jest również to, że dzięki nowatorskiej metodzie opracowanej na Uniwersytecie Warszawskim udało się ograniczyć rozmiary próbek niezbędnych do prowadzenia pomiarów instrumentalnych. Wynikiem naszej

współpracy będą wspólne publikacje w czasopiśmie naukowym o zasięgu międzynarodowym.

Bardzo cenną inicjatywą jest współpraca z Wydziałem Chemii Politechniki Gdańskiej dotycząca realizacji doktoratu wdrożeniowego przez Dagmarę Bojar, pracującą w naszym Dziale Konserwacji Muzealiów. Tematem pracy doktorskiej jest: *Ocena przyczyn oraz ograniczenie szybkości procesu degradacji obiektów zabytkowych z materiałów łączonych metal-drewno*. Zabytki archeologiczne zbudowane z różnych materiałów stanowią grupę obiektów, których konserwacja i utrzymanie w dobrej formie stanowi duże wyzwanie. Dlatego tak duże znaczenie mają badania prowadzone przez doktorantkę. Promotorem pracy jest dr hab. inż. Stefan Krakowiak, prof. Politechniki Gdańskiej. Konserwacja zabytków archeologicznych złożonych z materiałów łączonych, takich jak metal i drewno, stanowi istotne wyzwanie zarówno w badaniach naukowych, jak i w praktyce konserwatorskiej. Chociaż optymalnym podejściem jest oddzielenie tych materiałów i ich niezależna konserwacja, nie zawsze jest to możliwe z uwagi na wysokie ryzyko mechanicznych uszkodzeń metali oraz potencjalne straty materiału podczas procesu demontażu. Dodatkowo, drewno poddane suszeniu ulega skurczeniu, co prowadzi do problemów z dopasowaniem elementów metalowych i drewnianych po zakończeniu konserwacji. Takie ograniczenia mogą skutkować nieodwracalnymi uszkodzeniami i koniecznością zastosowania zamienników części metalowych, co stanowi dodatkowe wyzwanie dla zachowania oryginalności i integralności zabytków. Kluczowym wyzwaniem badawczym jest opracowanie metod, które zminimalizują te wzajemnie destrukcyjne oddziaływania, umożliwiając jednocześnie zachowanie autentyczności i integralności strukturalnej obiektów zabytkowych bez konieczności ich rozdzielania.

Dział Konserwacji Muzealiów, w ramach realizacji inwestycji – budowy Ośrodka Kultury Morskiej w Gdańsku oraz Centrum Konserwacji Wraków Statków w Tczewie, wzbogacił się o sprzęt badawczy. Realizacja programu FENIKS umożliwi rozszerzenie możliwości badawczych. Dzięki zakupowi sprzętu możliwe będą następujące badania:

- spektrometryczne - FT-IR umożliwiające precyzyjną identyfikację składu chemicznego drewna oraz produktów korozji metali, co pozwala na trafne dopasowanie metod konserwatorskich.
- elektrochemiczne - znajdują one zastosowanie w konserwacji metali, szczególnie w ocenie ich stanu zachowania oraz skuteczności zabiegów ochronnych.
- mikroskopowe – mikroskopy w świetlne transmisyjne i refleksyjne są szeroko stosowane w badaniach konserwatorskich materiałów organicznych i nieorganicznych.
- ekspozycyjne w komorach klimatycznych - są wykorzystywane do symulowania warunków środowiskowych, w jakich np. drewno i metal mogą ulegać degradacji w wyniku zmiennej temperatury i wilgotności.
- poziomu chlorków - Tytułometr służy do określania stężenia chlorków w metalach podczas ich ekstrakcji z metalowych obiektów archeologicznych.

Badania obecnie wykonywane przez Dział Konserwacji Muzealiów i planowane w kolejnych latach, służą jeszcze lepszej opiece konserwatorskiej nad zabytkami powierzonymi NMM. Pozwalają nie tylko w sposób precyzyjny ustalić plan konserwatorski ale mogą pomóc na etapie początkowym wychwycić degradację materiałów zabytkowych niewidoczną jeszcze gołym okiem.

Mimo posiadanego sprzętu badawczego i planowanego rozszerzenia laboratorium w ramach programu FENIKS, nie będziemy mieli pełnego spektrum aparatury badawczej. Jej zakup nie jest uzasadniony ekonomicznie, bo niektóre z tych badań wykonuje się okazjonalnie. Dlatego nadal będziemy korzystali z możliwości składania wniosków badawczych do E-RIHS.pl. To polskie konsorcjum dla badań obiektów zabytkowych metodami fizyko-chemicznymi, utworzone przez 14 instytucji z Gdańska, Krakowa, Poznania, Torunia, Warszawy i Wrocławia, dysponuje bardzo dużymi możliwościami badawczymi oraz doświadczoną kadrą zajmującą się badaniem zabytków. W chwili uruchomienia nowych sprzętów badawczych, odpowiedniego doboru kadry badawczej rozpatruję możliwość przystąpienia naszej instytucji do działalności konsorcjum E-RIHS.pl, jako instytucja zajmująca się badaniem zabytków dla innych muzeów.

Oczywiście nie ma nauki bez spotkań naukowców i konferencji. W kolejnych latach zamierzam wrócić do organizowanego cyklicznie seminarium „Konserwacja obiektów metalowych oraz łączonych”. Już pierwsze seminarium spotkało się z bardzo dobrym odbiorem w środowisku konserwatorskim gdyż nie było podobnych seminariów w naszym kraju. Oddolna inicjatywa, realizowana we współpracy z Muzeum Narodowym w Gdańsku, gromadziła co dwa lata konserwatorów z całej Polski napotykających w swojej pracy na podobne wyzwania związane z konserwacją tego typu zabytków. Odkonstrowało się V edycji tych spotkań. Do najważniejszych konferencji, w których Muzeum powinno aktywnie uczestniczyć zaliczam następujące: Konferencja Polskiego Muzealnictwa Morskiego i Rzeczniczego (odbywa się co 2 lata), International Symposium on Boat and Ship Archaeology (ISBSA, odbywa się co 3 lata), Internationaler Kongreß für Unterwasserarchäologie (IKUWA, odbywa się co 4 lata), International Congress of Maritime Museums (ICMM, odbywa się co 2 lata) oraz konferencje organizowane przez International Council of Museums (ICOM).

Obszar digitalizacja

Narodowe Muzeum Morskie w Gdańsku posiada bogate zbiory, w tym wiele cennych zabytków archeologicznych. Jednak dostęp do nich jest ograniczony i zaledwie część prezentowana jest w zasobach sieciowych. Dzięki nowoczesnym technologiom możliwe będzie szersze udostępnienie zbiorów w formie cyfrowej, co pozwoli na ich wykorzystanie w edukacji szkolnej, czy działalności naukowej. W związku z tym planuję ulepszenie funkcjonalności i modernizację strony internetowej *Kolekcje NMM* oraz strony „*Wirtualny Skansen Wraków Zatoki Gdańskiej*”.

Działania z zakresu digitalizacji w Narodowym Muzeum Morskim w Gdańsku realizuje Dział Digitalizacji, który został utworzony w 2016 roku. W ciągu 7 lat wykonano 400 modeli 3D różnych obiektów, które zostały zamieszczone na muzealnym koncie portalu

Sketchfab.com. Zeskanowano w 3D obiekty zabytkowe w celach rekonstrukcyjnych i badawczych na potrzeby muzeum. Wykonano 25 modeli fotogrametrycznych wraków statków, które cały czas znajdują się pod wodą. Tworzono modele 3D wykorzystywane w wystawach muzealnych, w ostatnim czasie wystawa „w Toni. Polskie Pojazdy Podwodne”.

Od roku 2026 w NMM używane będą 3 nowe skanery 3D światła strukturalnego oraz komputerowe stacje robocze z dedykowanym oprogramowaniem do tworzenia modeli 3D i sprzęt fotograficzny. Wymieniony sprzęt zakupiony zostanie w ramach projektu FENIKS, który dotychczas nadzorowałem. Nowe skanery rozbudowują dotychczasową bazę techniczną w tym zakresie składającą się z zestawu fotogrametrycznego (oświetlenie, namiot ekspozycyjny, aparaty fotograficzne z zestawem obiektywów oraz dedykowane oprogramowanie z grupy Structure from Motion, SfM), ramię dokumentacyjne Faro Arm, 3 skanery optyczne przeznaczone do dokumentacji 3D obiektów zabytkowych różnej wielkości oraz skaner laserowy do dokumentacji zabytków wielkogabarytowych. Rocznie planuje aby Dział Digitalizacji NMM wykonywał co najmniej 120 modeli 3D zabytków ze zbiorów NMM.

Niezbędne jest systematyczne uzupełnianie dokumentacji wizualnej (digitalizacja 2D) dla rekordów dokumentacyjnych zabytków ze zbiorów NMM. Stan bazy danych na koniec 2024 roku wynosił 46 401 rekordów (21 661 rek. z dokumentacją wizualną i 24 740 rek. bez dokumentacji wizualnej). Wskazuje to na potrzebę wykonania dokumentacji wizualnej (fotograficznej) dla ponad połowy rekordów z bazy Qulto.

Obszar bezpieczeństwa

Jest to wyjątkowo ważny obszar ze względu na zagrożenie wojenne. Nie pozostawię go bez opieki, a raczej będę kontynuował realizowane działania. W zakresie zadań obronnych i ochrony dziedzictwa kultury w NMM będą to:

- ciągłe prowadzenie szkoleń dla pracowników NMM z zakresu realizacji zadań obronnych;
- prowadzenie szkoleń i ćwiczeń obronnych i kryzysowych przy współudziale służb zaangażowanych w działania związane z sytuacjami kryzysowymi i konfliktem zbrojnym na terenie województwa pomorskiego i miasta Gdańsk;
- 02.12.2024 r. NMM zorganizowało warsztaty szkoleniowe z zakresu realizacji zadań obronnych i ochrony dziedzictwa kultury dla Rektorów Uczelni Artystycznych, Dyrektorów Muzeów i Kadry Kierowniczej uczelni i muzeów w Gdańsku z udziałem Radcy ds. obronnych w MKiDN pana Krzysztofa Sałacińskiego oraz przedstawicieli pomorskiego i miejskiego Wydziału Bezpieczeństwa i Zarządzania Kryzysowego;
W wyniku bardzo dużego zainteresowania pierwszą edycją warsztatów szkoleniowych w listopadzie 2025 roku NMM planuje zorganizować drugą edycję warsztatów szkoleniowych – z udziałem przedstawicieli z MKiDN oraz służb odpowiedzialnych za bezpieczeństwo w Gdańsku takich jak Policja, pomorski i miejski Wydział Bezpieczeństwa i Zarządzania Kryzysowego;

- przeprowadzenie serii szkoleń z zakresu reagowania i udzielania pierwszej pomocy medycznej ukierunkowanej głównie na obrażenia osób poszkodowanych w wyniku zamachów terrorystycznych i różnego rodzaju obrażeń jakich można doznać podczas działań zbrojnych;
- zakup sprzętu medycznego, sprzętu ratowniczego, zasobników medycznych i indywidualnych pakietów medycznych (w tym masek przeciwgazowych) do zabezpieczenia pracowników NMM;
- w dalszym ciągu doposażanie Oddziałów NMM w skrzynie, sprzęt i materiały do ewakuacji zabytków.

W zakresie dotyczącym ochrony osób, mienia i muzealiów, Dział Bezpieczeństwa i Ochrony od wielu lat, pod moim kierunkiem, rozwija sferę zabezpieczeń technicznych.

W następnych latach do realizacji planuję:

- stworzyć centrum nadzoru systemów zabezpieczeń elektronicznych nad wszystkimi oddziałami NMM w wydzielonym pomieszczeniu. W takim centrum monitoringu znajdować się będzie stanowisko wizualizacji systemów bezpieczeństwa przedstawiające w postaci graficznej i tekstowej wszystkie działające w obiektach systemy;
- podjąć działania zmierzające do wdrożenia systemu sygnalizacji włamania i napadu wraz z kontrolą dostępu na statkach – muzeach NMM.

CZĘŚĆ SZCZEGÓŁOWA

Uwaga ogólna do punktu sposób komunikowania/promowanie celu. Muzeum na co dzień korzysta z następujących kanałów komunikacji i promowania: strona internetowa Muzeum, social media, biuletyn NMM. W przypadku większych wydarzeń przekazujemy mediom odpowiednie informacje. Jednym z działań wskazanym w moim programie jest nowe podejście do promocji. Chciałbym co roku ustalać plany promocji na rok określające nasz sposób działania. W planach tych będzie uwzględniona promocja realizacji niżej wymienionych działań.

Fiszka 1.1.

- 1. Określenie celu**
Wdrożenie współpracy ze społecznością lokalną w Łebie
- 2. Okres realizacji celu**
2027 - 2030
- 3. Wskazanie obszaru, do którego odnosi się cel**
Społeczeństwo, powiązane z Edukacją
- 4. Określenie wskaźnika dla realizacji celu**
Ilość wdrożonych współpracy instytucjonalnych
- 5. Określenie wartości początkowej i docelowej wskaźnika**
Wartość wskaźnika na początku okresu realizacji celu – 0
Wartość docelowa na koniec okresu realizacji – 2
- 6. Określenie źródła pomiaru**
Sprawozdawczość instytucji
- 7. Finansowanie celu**
Dotacja podmiotowa, środki własne
- 8. Sposób komunikowania / promowania celu**
Zgodnie z rocznymi planami promocji.

Fiszka 1.2.

- 1. Określenie celu**
Wdrożenie oferty dla grup defaworyzowanych w oddziale w łebie
- 2. Okres realizacji celu**
2027 - 2030
- 3. Wskazanie obszaru, do którego odnosi się cel**
Społeczeństwo, powiązane z Edukacja
- 4. Określenie wskaźnika dla realizacji celu**
Ilość wdrożonych ofert dla grup defaworyzowanych
- 5. Określenie wartości początkowej i docelowej wskaźnika**
Wartość wskaźnika na początku okresu realizacji celu – 0
wartość docelowa na koniec okresu realizacji – 1
- 6. Określenie źródła pomiaru**
Sprawozdawczość instytucji
- 7. Finansowanie celu**
Dotacja podmiotowa, środki własne
- 8. Sposób komunikowania / promowania celu**
Zgodnie z rocznymi planami promocji.

Fiszka 2.1.

1. Określenie celu

Coroczna korekta i planowanie programu edukacyjnego w celu urozmaicenia tematyki lekcji i warsztatów muzealnych.

2. Okres realizacji celu

2025 - 2030

3. Wskazanie obszaru, do którego odnosi się cel

Edukacja, powiązane z obszarami Społeczeństwo, Zarządzanie instytucją, Budowanie publiczności

4. Określenie wskaźnika dla realizacji celu

Ilość corocznych korekt programu edukacyjnego

5. Określenie wartości początkowej i docelowej wskaźnika

wartość wskaźnika na początku okresu realizacji celu - 0

wartość docelowa na koniec okresu realizacji - 6

6. Określenie źródła pomiaru

Sprawozdawczość instytucji

7. Finansowanie celu

Dotacja podmiotowa, środki własne.

8. Sposób komunikowania / promowania celu

Zgodnie z rocznymi planami promocji.

Fiszka 2.2.

- 1. Określenie celu**
Przygotowanie i wdrożenie programu edukacyjnego dla oddziału w łebie
- 2. Okres realizacji celu**
2027-2028
- 3. Wskazanie obszaru, do którego odnosi się cel**
Edukacja, powiązane z obszarami Inwestycje, Zarządzanie instytucją
- 4. Określenie wskaźnika dla realizacji celu**
Ilość programów edukacyjnych dla nowych wystaw stałych
- 5. Określenie wartości początkowej i docelowej wskaźnika**
Wartość wskaźnika na początku okresu realizacji celu - 0
Wartość docelowa na koniec okresu realizacji – 1
- 6. Określenie źródła pomiaru**
Sprawozdawczość instytucji
- 7. Finansowanie celu**
Realizacja celu – w ramach budżetu projektu FENiKS; dotacja podmiotowa, środki własne.
- 8. Sposób komunikowania / promowania celu**
Zgodnie z rocznymi planami promocji oraz z planem promocji projektu FENiKS.

Fiszka 2.3.

1. Określenie celu

Rocznica Bitwy pod Oliwą – dedykowany program edukacyjny. Przygotowanie i wdrożenie specjalnego programu edukacyjnego, jako jednego ze sposobów przyciągnięcia starszych wiekowo grup szkolnych.

2. Okres realizacji celu

2027- 2028

3. Wskazanie obszaru, do którego odnosi się cel

Edukacja

4. Określenie wskaźnika dla realizacji celu

Ilość przeprowadzonych rocznie lekcji edukacyjnych połączonych ze zwiedzaniem wystawy

5. Określenie wartości początkowej i docelowej wskaźnika

Wartość wskaźnika na początku okresu realizacji celu – 0

Wartość docelowa na koniec okresu realizacji - 30

6. Określenie źródła pomiaru

Sprawozdawczość instytucji

7. Finansowanie celu

Dotacja podmiotowa, środki własne.

8. Sposób komunikowania / promowania celu

Zgodnie z rocznymi planami promocji.

Fiszka 2.4.

1. Określenie celu

Kąty Rybackie – przygotowanie nowej oferty edukacyjnej w nowym obiekcie

2. Okres realizacji celu

2029 - 2030

3. Wskazanie obszaru, do którego odnosi się cel

Edukacja, powiązane z obszarem Inwestycje

4. Określenie wskaźnika dla realizacji celu

- 1) Ilość programów edukacyjnych dla nowych wystaw stałych
- 2) Ilość przeprowadzonych rocznie lekcji edukacyjnych połączonych ze zwiedzaniem wystawy

5. Określenie wartości początkowej i docelowej wskaźnika

- 1) Wartość wskaźnika na początku okresu realizacji celu - 1
Wartość docelowa na koniec okresu realizacji – 2
- 2) Wartość wskaźnika na początku okresu realizacji celu - 0
Wartość docelowa na koniec okresu realizacji – 15

6. Określenie źródła pomiaru

Sprawozdawczość instytucji

7. Finansowanie celu

Dotacja podmiotowa, środki własne.

8. Sposób komunikowania / promowania celu

Zgodnie z rocznymi planami promocji.

Fiszka 3.1.

1. Określenie celu

3.1. – zmiany w strukturze Muzeum

Przeprowadzenie analizy struktury Muzeum – analiza dokonana wraz z zespołem Muzeum. Wprowadzenie zmian do regulaminu organizacyjnego Muzeum. Uzgodnienie zmian ze związkiem zawodowym. Przekazanie propozycji zmian do MKiDN.

2. Okres realizacji celu

2025 - 2026

3. Wskazanie obszaru, do którego odnosi się cel

Zarządzanie instytucją

4. Określenie wskaźnika dla realizacji celu

Ilość zmienionych dokumentów organizacyjnych

5. Określenie wartości początkowej i docelowej wskaźnika

Wartość początkowa – 0

Wartość docelowa - 1

6. Określenie źródła pomiaru

Sprawozdawczość instytucji, rejestr zarządzeń NMM

7. Finansowanie celu

Dotacja podmiotowa, środki własne

8. Sposób komunikowania / promowania celu

Regulamin organizacyjny, Strona internetowa NMM – BIP, media społecznościowe.

Fiszka 3.2.

- 1. Określenie celu**
Opracowanie polityki szkoleń i jej realizacja
- 2. Okres realizacji celu**
2025 – 2026
- 3. Wskazanie obszaru, do którego odnosi się cel**
Zarządzanie instytucją
- 4. Określenie wskaźnika dla realizacji celu**
Ilość przygotowanych polityk
- 5. Określenie wartości początkowej i docelowej wskaźnika**
Wartość początkowa - 0
Wartość docelowa - 1
- 6. Określenie źródła pomiaru**
Sprawozdawczość instytucji, rejestr zarządzeń
- 7. Finansowanie celu**
Dotacja podmiotowa, środki własne
- 8. Sposób komunikowania / promowania celu**
Wewnętrzny mailing z pracownikami, spotkania robocze.

Fiszka 3.3.

- 1. Określenie celu**
Opracowanie polityki ds. pozyskiwania sponsorów
- 2. Okres realizacji celu**
2025
- 3. Wskazanie obszaru, do którego odnosi się cel**
Zarządzanie instytucją
- 4. Określenie wskaźnika dla realizacji celu**
Ilość wprowadzonych polityk
- 5. Określenie wartości początkowej i docelowej wskaźnika**
Wartość początkowa – 0
Wartość docelowa - 1
- 6. Określenie źródła pomiaru**
Sprawozdawczość instytucji, rejestr zarządzeń
- 7. Finansowanie celu**
Dotacja podmiotowa, środki własne
- 8. Sposób komunikowania / promowania celu**
Spotkania robocze, wewnętrzny mailing z pracownikami, strona internetowa Muzeum i media społecznościowe.

Fiszka 3.4.

- 1. Określenie celu**
Powołanie kolegium ds. wystaw
- 2. Okres realizacji celu**
2025
- 3. Wskazanie obszaru, do którego odnosi się cel**
Zarządzanie instytucją
- 4. Określenie wskaźnika dla realizacji celu**
Ilość powołanych kolegiów
- 5. Określenie wartości początkowej i docelowej wskaźnika**
Wartość początkowa – 0
Wartość docelowa - 1
- 6. Określenie źródła pomiaru**
Sprawozdawczość instytucji, rejestr zarządzeń
- 7. Finansowanie celu**
Dotacja podmiotowa, środki własne
- 8. Sposób komunikowania / promowania celu**
Spotkania robocze, wewnętrzny mailing z pracownikami, strona internetowa Muzeum i media społecznościowe.

Fiszka 3.5.

1. Określenie celu

Powołanie kolegium ds. polityki antymobbingowej

2. Okres realizacji celu

2025

3. Wskazanie obszaru, do którego odnosi się cel

Zarządzanie instytucją

4. Określenie wskaźnika dla realizacji celu

Ilość powołanych kolegiów

5. Określenie wartości początkowej i docelowej wskaźnika

Wartość początkowa - 1

Wartość docelowa - 2

6. Określenie źródła pomiaru

Sprawozdawczość instytucji, rejestr zarządzeń

7. Finansowanie celu

Dotacja podmiotowa, środki własne

8. Sposób komunikowania / promowania celu

Spotkania robocze, wewnętrzny mailing z pracownikami, biuletyn, strona internetowa Muzeum.

Fiszka 3.6.

- 1. Określenie celu**
Organizacja pracy w łebie
- 2. Okres realizacji celu**
2025-2027
- 3. Wskazanie obszaru, do którego odnosi się cel**
Zarządzanie instytucją
- 4. Określenie wskaźnika dla realizacji celu**
Ilość nowych otwartych oddziałów
- 5. Określenie wartości początkowej i docelowej wskaźnika**
Wartość początkowa – 0
Wartość docelowa - 1
- 6. Określenie źródła pomiaru**
Sprawozdawczość instytucji
- 7. Finansowanie celu**
Zwiększenie dotacji podmiotowej:
2025 r. – 700 tys. zł
2026 r. – 1 400 tys. zł
od 2027 r. - 2 400 tys. zł
- 8. Sposób komunikowania / promowania celu**
Spotkania robocze, wewnętrzny mailing z pracownikami, biuletyn, strona internetowa Muzeum, media społecznościowe

Fiszka 3.7.

- 1. Określenie celu**
Digitalizacja procesów
- 2. Okres realizacji celu**
2025 - 2030
- 3. Wskazanie obszaru, do którego odnosi się cel**
Zarządzanie instytucją
- 4. Określenie wskaźnika dla realizacji celu**
Ilość zdigitalizowanych procesów
- 5. Określenie wartości początkowej i docelowej wskaźnika**
Wartość początkowa - 2
Wartość docelowa - 8
- 6. Określenie źródła pomiaru**
Sprawozdawczość instytucji
- 7. Finansowanie celu**
Dotacja celowa inwestycyjne MKIDN :
2025 r. - 100 tys. zł
2026 r. – 200 tys. zł
Środki własne NMM
- 8. Sposób komunikowania / promowania celu**
Spotkania robocze, wewnętrzny mailing z pracownikami.

Fiszka 4.1.

1. Określenie celu

Wystawa stała w Łebie

2. Okres realizacji celu

2025 - 2027 r.

3. Wskazanie obszaru, do którego odnosi się cel

Wystawy, powiązane z obszarami: Inwestycje, Społeczeństwo, Edukacja, Zielone wyzwania,

4. Określenie wskaźnika dla realizacji celu

Ilość wystaw stałych wykonanych i udostępnionych zwiedzającym

5. Określenie wartości początkowej i docelowej wskaźnika

Wartość początkowa wskaźnika – 0

Wartość docelowa wskaźnika - 1

6. Określenie źródła pomiaru

Sprawozdawczość instytucji

7. Finansowanie celu

Cel ma zagwarantowane finansowanie:

Numer projektu: FENX.07.01-IP.04-0091/24

Tytuł projektu: Budowa wystawy stałej w Muzeum Archeologii Podwodnej i Rybołówstwa Bałtyckiego w Łebie - oddziale Narodowego Muzeum Morskiego w Gdańsku

Źródła finansowania

Koszt całkowity projektu : 59 516 336,78 zł brutto

Wydatki kwalifikowalne: 48 585 824,04 zł netto

Dofinansowanie z Europejskiego Funduszu Rozwoju Regionalnego: 38 727 760,34 zł **(79,71%)**

Wkład własny (dotacja celowa z MKiDN): 9 858 063,70 zł **(20,29%)**

Podatek VAT pokrywa NMM.

8. Sposób komunikowania / promowania celu

Zgodnie z planem promocji Projektu

Fiszka 4.2.

1. Określenie celu

Wystawa stała na Ołowiance

2. Okres realizacji celu

2026 - 2030 r.

3. Wskazanie obszaru, do którego odnosi się cel

Wystawy

4. Określenie wskaźnika dla realizacji celu

Ilość przygotowanych scenariuszy wystaw stałych

5. Określenie wartości początkowej i docelowej wskaźnika

Wartość początkowa wskaźnika – 0

Wartość docelowa wskaźnika - 1

6. Określenie źródła pomiaru

Sprawozdawczość instytucji

7. Finansowanie celu

Szacowany koszt zadania – 1 500 000 zł netto

Z czego: – 1 000 000 zł – dotacja celowa Ministerstwa Kultury i Dziedzictwa Narodowego

- 500 000 zł – wsparcie finansowe Towarzystwa Przyjaciół Narodowego Muzeum Morskiego w Gdańsku oraz środki własne Narodowego Muzeum Morskiego w Gdańsku

8. Sposób komunikowania / promowania celu

Zgodnie z rocznymi planami promocji

Fiszka 4.3.

1. Określenie celu

Wystawa stała w Kątach Rybackich

2. Okres realizacji celu

2028 - 2029 r.

3. Wskazanie obszaru, do którego odnosi się cel

Wystawy, powiązane z Inwestycje i Edukacja

4. Określenie wskaźnika dla realizacji celu

Ilość wystaw stałych wykonanych i udostępnionych zwiedzającym

5. Określenie wartości początkowej i docelowej wskaźnika

Wartość początkowa wskaźnika – 1

Wartość docelowa wskaźnika - 2

6. Określenie źródła pomiaru

Sprawozdawczość instytucji

7. Finansowanie celu

Koszt wykonania zadania zawarty jest w koszcie inwestycji – fiszka 6.2.

8. Sposób komunikowania / promowania celu

Zgodnie z rocznymi planami promocji

Fiszka 4.4.

1. Określenie celu

Przygotowanie i udostępnienie zwiedzającym niżej wymienionych siedmiu wystaw czasowych:

2025 r. – Wystawa laureatki/laureata „Nagrody im. Kazimierza Ostrowskiego”, zorganizowana we współpracy ze Związkiem Polskich Artystów Plastyków – Okręg Gdański. Wernisaż wystawy będzie wydarzeniem towarzyszącym uroczystej gali wręczenia nagrody, która odbędzie się w siedzibie Muzeum.

2026 r. – „M. s. Piłsudski i m. s. Batory – powstanie legendy” – wystawa w rocznicę pierwszego rejsu Batorego do Nowego Jorku.

2027 r. – Wystawa w 400. rocznicę bitwy pod Oliwą.

2028 r. – Wystawa z okazji 50-tej rocznicy zakończenia przez kpt. Krystynę Chojnowską – Liskiewicz samotnego rejsu dookoła świata.

2029 r. – Wystaw o kpt. ż. w. Danucie Kobylińskiej – Walas „Żabie” – pierwszej w Polsce kobiecie kapitanie żeglugi wielkiej.

2030 r. – Polskie wzornictwo przemysłowe i sztuka designu w kontekście budownictwa okrętowego i wyposażenia wnętrza jednostek pływających.

- Wystawa monograficzna malarstwa Jerzego Nowosielskiego.

2. Okres realizacji celu

2025 - 2030 r.

3. Wskazanie obszaru, do którego odnosi się cel

Wystawy

4. Określenie wskaźnika dla realizacji celu

Przygotowanie i udostępnienie zwiedzającym wystaw czasowych

5. Określenie wartości początkowej i docelowej wskaźnika

Wartość początkowa wskaźnika – 0

Wartość docelowa wskaźnika - 7

6. Określenie źródła pomiaru

Sprawozdawczość instytucji

7. Finansowanie celu

Szacowany koszt zadania – 5 500 000 zł netto

w tym – 4 000 000 zł – dotacje celowe Ministerstwa Kultury i Dziedzictwa Narodowego

- 1 500 000 zł – wsparcie finansowe Towarzystwa Przyjaciół Narodowego Muzeum Morskiego w Gdańsku oraz środki własne Narodowego Muzeum Morskiego w Gdańsku

8. Sposób komunikowania / promowania celu

Zgodnie z rocznymi planami promocji

Fiszka 5.1.

- 1. Określenie celu**
Zmiana polityki pozyskiwania zabytków
- 2. Okres realizacji celu**
2025 - 2026
- 3. Wskazanie obszaru, do którego odnosi się cel**
Zarządzanie zbiorami, Bezpieczeństwo
- 4. Określenie wskaźnika dla realizacji celu**
Ilość zmienionych polityk
- 5. Określenie wartości początkowej i docelowej wskaźnika**
Wartość wskaźnika na początku okresu realizacji celu - 0
Wartość docelową na koniec okresu realizacji - 1
- 6. Określenie źródła pomiaru**
Sprawozdawczość instytucji, rejestr zarządzeń
- 7. Finansowanie celu**
Dotacja podmiotowa, środki własne.
- 8. Sposób komunikowania / promowania celu**
Zgodnie z rocznymi planami promocji

Fiszka 5.2.

- 1. Określenie celu**
Re-organizacja magazynów
- 2. Okres realizacji celu**
2025 - 2030
- 3. Wskazanie obszaru, do którego odnosi się cel**
Zarządzanie zbiorami powiązane z Bezpieczeństwo
- 4. Określenie wskaźnika dla realizacji celu**
Ilość magazynów poddanych re-organizacji
- 5. Określenie wartości początkowej i docelowej wskaźnika**
Wartość wskaźnika na początku okresu realizacji celu - 0
Wartość docelowa na koniec okresu realizacji - 4
- 6. Określenie źródła pomiaru**
Sprawozdawczość instytucji
- 7. Finansowanie celu**
Dotacja podmiotowa, środki własne
- 8. Sposób komunikowania / promowania celu**
Zgodnie z rocznymi planami promocji

Fiszka 5.3.

1. Określenie celu

Wprowadzenie zarządzania mikroklimatem w obiektach Narodowego Muzeum Morskiego w Gdańsku

2. Okres realizacji celu

2025 - 2030

3. Wskazanie obszaru, do którego odnosi się cel

Zarządzanie zbiorami powiązane z Zarządzanie instytucją, Zielone wyzwania

4. Określenie wskaźnika dla realizacji celu

Realizacja kluczowych zadań wskazanych w opisie do obszaru

5. Określenie wartości początkowej i docelowej wskaźnika

Wartość wskaźnika na początku okresu realizacji celu - 0

Wartość docelowa na koniec okresu realizacji - 5

6. Określenie źródła pomiaru

Sprawozdawczość instytucji

7. Finansowanie celu

Dotacja podmiotowa, środki własne

8. Sposób komunikowania / promowania celu

Zgodnie z rocznymi planami promocji

Fiszka 6.1.

1. Określenie celu

Budowa wystawy stałej w Muzeum Archeologii Podwodnej i Rybołówstwa Bałtyckiego w Łebie - oddziale Narodowego Muzeum Morskiego w Gdańsku – jako III etapu realizacji długoletniej inwestycji.

2. Okres realizacji celu

2025 – 2027

3. Wskazanie obszaru, do którego odnosi się cel

Inwestycje powiązane z Społeczeństwo, Edukacja, Zarządzanie instytucją, Wystawy, Zielone wyzwania, Budowanie publiczności

4. Określenie wskaźnika dla realizacji celu

Liczba zrealizowanych wystaw w nowo wybudowanym budynku muzeum

5. Określenie wartości początkowej i docelowej wskaźnika

wartość wskaźnika na początku okresu realizacji celu 0

wartość docelowa wskaźnika na koniec okresu realizacji. 1

6. Określenie źródła pomiaru

Określenie źródła pomiaru wskaźnika – poprzez sprawozdawczość instytucji, protokół końcowy zakończenia prac, otwarcie nowego oddziału dla zwiedzających, rozliczenie zadania do MKiDN.

7. Finansowanie celu

Przyznana dotacja celowa w ramach FENiKS , koszty kwalifikowalne: 48 486 tys. zł.

Podatek VAT pokrywa NMM.

8. Sposób komunikowania / promowania celu

Zgodnie z planem promocji zawartym we wniosku o dofinansowanie.

Fiszka 6.2.

1. Określenie celu

Budowa nowego budynku wystawienniczego z częścią administracyjną oddziału Narodowego Muzeum Morskiego w Gdańsku - Muzeum Zalewu Wiślanego w Kątach Rybackich – wraz z budową nowej wystawy stałej.

Istniejący budynek ze względu na bezpieczeństwo przebywających w nim ludzi i zgromadzonych eksponatów został zamknięty.

2. Okres realizacji celu

2027 – 2029

3. Wskazanie obszaru, do którego odnosi się cel

Inwestycje, Wystawy, Zarządzanie zbiorami, Edukacja, Zielone wyzwania

4. Określenie wskaźnika dla realizacji celu

Liczba zrealizowanych nowych wystaw w nowo wybudowanym budynku muzeum

5. Określenie wartości początkowej i docelowej wskaźnika

wartość wskaźnika na początku okresu realizacji celu **0**

wartość docelowa wskaźnika na koniec okresu realizacji. **1**

6. Określenie źródła pomiaru

Protokół końcowy zakończenia prac, otwarcie oddziału dla zwiedzających, frekwencja, rozliczenie zadania do MKiDN.

7. Finansowanie celu

Pozyskanie na realizację dotacji celowej na wydatki inwestycyjne w wysokości 15 000 tys. zł netto. Podatek VAT pokryje NMM.

8. Sposób komunikowania / promowania celu

Zgodnie z rocznymi planami promocji

Fiszka 6.3.

1. Określenie celu

Remont konserwatorski elewacji zabytkowych spichlerzy PANNA, MIEDŹ, OLIWSKI – w celu zachowania historycznej zabudowy Gdańska pełniącej funkcję magazynów i sal ekspozycyjnych Narodowego Muzeum Morskiego w Gdańsku – wraz z niezbędnymi działaniami inwestycyjnymi – oceną stanu technicznego instalacji wewnętrznych.

2. Okres realizacji celu

2026 – 2028

3. Wskazanie obszaru, do którego odnosi się cel

Inwestycje

4. Określenie wskaźnika dla realizacji celu

Liczba budynków poddanych remontowi

5. Określenie wartości początkowej i docelowej wskaźnika

Wartość wskaźnika na początku okresu realizacji celu - 0

Wartość docelowa wskaźnika na koniec okresu realizacji - 3

6. Określenie źródła pomiaru

Sprawozdawczość instytucji, moment zakończenia realizacji – protokół końcowy zakończenia robót budowlanych

7. Finansowanie celu

Pozyskanie dotacji celowej z MKiDN lub innego dofinansowania zewnętrznego – 2 400 tys. zł netto. Podatek VAT pokryje NMM.

8. Sposób komunikowania / promowania celu

Zgodnie z rocznymi planami promocji

Fiszka 6.4.

1. Określenie celu

Budowa Muzeum Żeglarstwa – I Etap

Celem stworzenia oddziału jest zapewnienie przestrzeni ekspozycyjnej dla prezentacji obiektów związanych historią polskiego żeglarstwa – zachowanie eksponatów będących częścią morskiego dziedzictwa. Celem przeprowadzenia konkursu architektonicznego jest znalezienie takiej formy budynku, która zapewni bezpieczeństwo dla zgromadzonych zbiorów, a jednocześnie przyciągała zwiedzających.

2. Okres realizacji celu

2028 – 2030

3. Wskazanie obszaru, do którego odnosi się cel

Inwestycje

4. Określenie wskaźnika dla realizacji celu

Liczba przygotowanych konkursów architektonicznych

5. Określenie wartości początkowej i docelowej wskaźnika

Wartość wskaźnika na początku okresu realizacji celu - 0

Wartość docelowa wskaźnika na koniec okresu realizacji - 1

6. Określenie źródła pomiaru

Sprawozdawczość instytucji

7. Finansowanie celu

Pozyskanie dotacji celowej z MKiDN, środków finansowych od sponsorów, wkład własny

Przeprowadzenie konkursu - 60 tys. zł netto

Projekt koncepcyjny - 140 tys. zł netto

Projekt budowlany - 400 tys. zł netto

Projekt wykonawczy - 700 tys. zł netto

8. Sposób komunikowania / promowania celu

Zgodnie z rocznymi planami promocji

Fiszka 6.5.

1. Określenie celu

Remont statku – muzeum „Sołdek”

Remont niezbędny do uzyskania Karty Bezpieczeństwa

2. Okres realizacji celu

2026

3. Wskazanie obszaru, do którego odnosi się cel

Inwestycje

4. Określenie wskaźnika dla realizacji celu

Liczba przeprowadzonych remontów statków – muzeów

5. Określenie wartości początkowej i docelowej wskaźnika

Wartość wskaźnika na początku okresu realizacji celu - 0

Wartość docelowa wskaźnika na koniec okresu realizacji - 1

6. Określenie źródła pomiaru

Sprawozdawczość instytucji

7. Finansowanie celu

Szacunkowy koszt wykonania remontu – 3 000 tys. zł. netto

Dotacja celowa MKiDN – 2 700 tys. zł

Środki własne – 300 tys. zł

Środki własne – podatek VAT

8. Sposób komunikowania / promowania celu

Zgodnie z rocznymi planami promocji

Fiszka 6.6.

1. Określenie celu

Remont statku – muzeum „Dar Pomorza”

Remont niezbędny do uzyskania Karty Bezpieczeństwa

2. Okres realizacji celu

2028

3. Wskazanie obszaru, do którego odnosi się cel

Inwestycje

4. Określenie wskaźnika dla realizacji celu

Liczba przeprowadzonych remontów statków – muzeów

5. Określenie wartości początkowej i docelowej wskaźnika

Wartość wskaźnika na początku okresu realizacji celu - 1

Wartość docelowa wskaźnika na koniec okresu realizacji - 2

6. Określenie źródła pomiaru

Sprawozdawczość instytucji

7. Finansowanie celu

Szacunkowy koszt wykonania remontu – 1 500 tys. zł. netto

Dotacja celowa MKiDN – 1 300 tys. zł

Środki własne – 200 tys. zł

Środki własne – podatek VAT

8. Sposób komunikowania / promowania celu

Zgodnie z rocznymi planami promocji

Fiszka 6.7.

1. Określenie celu

Budowa jednostki pływającej – ochrona podwodnego dziedzictwa kulturowego

2. Okres realizacji celu

2026 - 2030

3. Wskazanie obszaru, do którego odnosi się cel

Inwestycje

4. Określenie wskaźnika dla realizacji celu

Liczba zbudowanych jednostek pływających

5. Określenie wartości początkowej i docelowej wskaźnika

Wartość wskaźnika na początku okresu realizacji celu - 0

Wartość docelowa wskaźnika na koniec okresu realizacji - 1

6. Określenie źródła pomiaru

Sprawozdawczość instytucji

7. Finansowanie celu

Szacunkowy koszt budowy – 20 000 tys. zł.

8. Sposób komunikowania / promowania celu

Zgodnie z rocznymi planami promocji

Fiszka 9.1.

1. Określenie celu

Powołanie zielonego zespołu

2. Okres realizacji celu

2025

3. Wskazanie obszaru, do którego odnosi się cel

Zielone wyzwania powiązane z Zarządzanie instytucją

4. Określenie wskaźnika dla realizacji celu

Ilość powołanych zielonych zespołów

5. Określenie wartości początkowej i docelowej wskaźnika

Wartość wskaźnika na początku okresu realizacji celu - 0

Wartość docelowa na koniec okresu realizacji – 1

6. Określenie źródła pomiaru

Sprawozdawczość instytucji, rejestr zarządzeń

7. Finansowanie celu

Dotacja podmiotowa, środki własne

8. Sposób komunikowania / promowania celu

Zgodnie z rocznymi planami promocji.

Fiszka 9.2.

- 1. Określenie celu**
Wypracowanie zielonych rozwiązań.
- 2. Okres realizacji celu**
2026
- 3. Wskazanie obszaru, do którego odnosi się cel**
Zielone wyzwania
- 4. Określenie wskaźnika dla realizacji celu**
Ilość wprowadzonych zielonych polityk
- 5. Określenie wartości początkowej i docelowej wskaźnika**
Wartość wskaźnika na początku okresu realizacji celu - 0
Wartość docelowa na koniec okresu realizacji - 1
- 6. Określenie źródła pomiaru**
Sprawozdawczość instytucji, rejestr zarządzeń
- 7. Finansowanie celu**
Dotacja podmiotowa, środki własne.
- 8. Sposób komunikowania / promowania celu**
Zgodnie z rocznymi planami promocji.

Fiszka 9.3.

1. Określenie celu

Realizacja zielonego planu, zielone wystawy. Poprzez inwentaryzację naszych wystaw stałych, wprowadzenie elementów ekologicznych – o ile będzie to właściwie merytorycznie.

2. Okres realizacji celu

2026 - 2030

3. Wskazanie obszaru, do którego odnosi się cel

Zielone wyzwania powiązane z wystawy

4. Określenie wskaźnika dla realizacji celu

Ilość inicjatyw w zakresie wystaw realizowanych przez zielony zespół

5. Określenie wartości początkowej i docelowej wskaźnika

Wartość wskaźnika na początku okresu realizacji celu - 0

Wartość docelowa na koniec okresu realizacji - 4

6. Określenie źródła pomiaru

Sprawozdawczość instytucji

7. Finansowanie celu

Dotacja podmiotowa, środki własne

8. Sposób komunikowania / promowania celu

Zgodnie z rocznymi planami promocji

Fiszka 9.4.

1. Określenie celu

Identyfikowanie obiektów podwodnych niebezpiecznych dla środowiska

2. Okres realizacji celu

2025 - 2026

3. Wskazanie obszaru, do którego odnosi się cel

Zielone wyzwania

4. Określenie wskaźnika dla realizacji celu

Ilość przygotowanych wytycznych

5. Określenie wartości początkowej i docelowej wskaźnika

Wartość wskaźnika na początku okresu realizacji celu - 0

Wartość docelowa na koniec okresu realizacji - 1

6. Określenie źródła pomiaru

Sprawozdawczość instytucji

7. Finansowanie celu

Dotacja podmiotowa, środki własne

8. Sposób komunikowania / promowania celu

Zgodnie z rocznymi planami promocji

Fiszka 10.1

- 1. Określenie celu**
Badania publiczności
- 2. Okres realizacji celu**
2025 - 2030
- 3. Wskazanie obszaru, do którego odnosi się cel**
Budowanie publiczności
- 4. Określenie wskaźnika dla realizacji celu**
Ilość raportów rocznych podsumowujących zdobytą wiedzę
- 5. Określenie wartości początkowej i docelowej wskaźnika**
Wartość wskaźnika na początku okresu realizacji celu - 0
Wartość docelowa na koniec okresu realizacji - 5
- 6. Określenie źródła pomiaru**
Przyjęte przez dyrektora i zatwierdzone raporty – sprawozdawczość instytucji,
sprawozdawczość dyrektora
- 7. Finansowanie celu**
Dotacja podmiotowa, środki własne
- 8. Sposób komunikowania / promowania celu**
Zgodnie z rocznymi planami promocji

Fiszka 10.2.

1. Określenie celu

Przygotowanie strategii marketingowej.

Przygotowanie pierwszej, przyjętej strategii marketingowej.

Dokument na bieżąco będzie dostosowywany do prowadzonych działań merytorycznych w Muzeum.

2. Okres realizacji celu

2025 - 2026

3. Wskazanie obszaru, do którego odnosi się cel

Budowanie publiczności

4. Określenie wskaźnika dla realizacji celu

Przyjęte i wdrożone strategie marketingowe

5. Określenie wartości początkowej i docelowej wskaźnika

Wskaźnik na początku okresu realizacji celu - 0

Wartość docelową na koniec okresu realizacji - 1

6. Określenie źródła pomiaru

Przyjęte przez dyrektora i zatwierdzone raporty – sprawozdawczość instytucji, sprawozdawczość dyrektora

7. Finansowanie celu

Dotacja podmiotowa, środki własne

8. Sposób komunikowania / promowania celu

Zgodnie z rocznymi planami promocji

Fiszka 10.3.

- 1. Określenie celu**
Różnicowanie oferty
- 2. Okres realizacji celu**
2027 - 2030
- 3. Wskazanie obszaru, do którego odnosi się cel**
Budowanie publiczności
- 4. Określenie wskaźnika dla realizacji celu**
Oferta przygotowana na rok następny, zróżnicowana na podstawie danych
- 5. Określenie wartości początkowej i docelowej wskaźnika**
Wartość wskaźnika na początku okresu realizacji celu – 0
Wartość docelową na koniec okresu realizacji - 3
- 6. Określenie źródła pomiaru**
Sprawozdawczość instytucji
- 7. Finansowanie celu**
Dotacja podmiotowa, środki własne
- 8. Sposób komunikowania / promowania celu**
Zgodnie z rocznymi planami promocji

Fiszka 10.4.

1. Określenie celu

Polityka cenowa przygotowana na podstawie strategii marketingowej, która ma na celu zwiększenie frekwencji

2. Okres realizacji celu

2027 - 2030

3. Wskazanie obszaru, do którego odnosi się cel

Budowanie publiczności

4. Określenie wskaźnika dla realizacji celu

- 1) Ceny przyjęte zgodnie ze wskazaniami strategii marketingowej
- 2) Frekwencja w Muzeum

5. Określenie wartości początkowej i docelowej wskaźnika

- 1) Wartość wskaźnika na początku okresu realizacji celu – 0
Wartość docelowa na koniec okresu realizacji – 4
- 2) Wartość wskaźnika na początku okresu realizacji celu – 389 364
Wartość docelowa na koniec okresu realizacji – 520 tyś

6. Określenie źródła pomiaru

Rejestr zarządzeń – zarządzenia ustanawiające ceny
Sprawozdawczość instytucji

7. Finansowanie celu

Dotacja podmiotowa, środki własne

8. Sposób komunikowania / promowania celu

Zgodnie z rocznymi planami promocji

Fiszka 10.5.

- 1. Określenie celu**
Działania promocyjno – informacyjne
- 2. Okres realizacji celu**
2026 – 2030
- 3. Wskazanie obszaru, do którego odnosi się cel**
Budowanie publiczności
- 4. Określenie wskaźnika dla realizacji celu**
Ilość rocznych planów promocji
- 5. Określenie wartości początkowej i docelowej wskaźnika**
Wartość wskaźnika na początku okresu realizacji celu - 0
Wartość docelowa na koniec okresu realizacji - 5
- 6. Określenie źródła pomiaru**
Sprawozdawczość instytucji, rejestr zarządzeń
- 7. Finansowanie celu**
Dotacja podmiotowa, środki własne
- 8. Sposób komunikowania / promowania celu**
Zgodnie z rocznymi planami promocji



Signed by /
Podpisano przez:
Szymon Jan Kulas
Date / Data:
2025-06-04
13:48

