

o. Jan Król CSsR

PROGRAM DZIAŁANIA

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

**MUZEUM „PAMIĘĆ I TOŻSAMOŚĆ” IM. ŚW. JANA PAWŁA II
(W ORGANIZACJI)**

NA LATA 2026 - 2029

Akceptacja Ministra Kultury i Dziedzictwa Narodowego



27.05.2026 r.

ANALIZA SWOT

SILNE STRONY	SŁABE STRONY
<p>Jednoznacznie określona tożsamość ideowa instytucji, wynikająca bezpośrednio z zapisów statutowych. Muzeum ukazuje historię Polski powiązaną ściśle z dziedzictwem chrześcijańskim oraz nauczaniem św. Jana Pawła II, co zapewnia spójność programową oraz klarowność przekazu.</p>	<p>Opóźnienia związane z udostępnieniem publiczności wystawy stałej wpływają na tempo osiągnięcia pełnej operacyjności Muzeum oraz ograniczają jego zdolność do konkurencji z instytucjami o ugruntowanej ofercie.</p> <p>Współpraca z wykonawcą wystawy stałej mocno angażuje część Zespołu Muzeum, co znacznie dezorganizuje bieżącą pracę.</p>
<p>Wyraźnie zdefiniowane środowisko wsparcia społecznego, co sprzyja stabilizacji frekwencji i ułatwia rozwój działalności programowej, zwłaszcza w obszarze edukacji i wydarzeń.</p>	<p>Utrudnione budowanie szerokiego i zróżnicowanego grona odbiorców, wynikające zarówno z wyraźnie zdefiniowanego profilu Muzeum, jak i wciąż kształtującej się rozpoznawalności instytucji. Badania wskazują, że instytucje o wyraźnym profilu ideowym częściej przyciągają publiczność segmentową, przy jednoczesnych trudnościach w dotarciu do odbiorców neutralnych lub niezdecydowanych (Instytut Badań Organizacji Kultury, „Publiczność instytucji kultury w Polsce”).</p>
<p>Nowoczesny, wielofunkcyjny budynek zaprojektowany zgodnie z aktualnymi standardami architektonicznymi i technologicznymi, przyjazny dla osób z niepełnosprawnościami umożliwia stworzenie atrakcyjnego miejsca spędzania czasu wolnego i organizację różnorodnych wydarzeń.</p>	<p>Muzeum położone jest na obrzeżach miasta, gdzie sieć komunikacyjna jest słabo rozwinięta.</p>
<p>Koncepcja ekspozycyjna oparta na wykorzystaniu narzędzi multimedialnych i narracyjnych, umożliwiająca prezentację</p>	

treści historycznych w sposób angażujący i dostosowany do współczesnych oczekiwań odbiorców.	
Prowadzona od 2023 roku działalność kulturalna, edukacyjna i wystawiennicza stworzyła mocne podwaliny publiczności Muzeum.	
SZANSE	ZAGROŻENIA
Rosnące znaczenie edukacji historycznej, kulturowej i tożsamościowej, przy jednoczesnym wzroście zainteresowania ofertą instytucji kultury. Muzea w Polsce w 2024 r. odwiedziło 44,4 mln osób (GUS „Działalność muzeów w 2024 r.”), a działania edukacyjne stanowią jeden z głównych czynników wzrostu frekwencji (raporty MKiDN i NCK).	Likwidacja Muzeum (dążenie MKiDN do unieważnienia umowy o utworzeniu Muzeum) bądź brak woli MKiDN przedłużenia współpracy z Fundacją Lux Veritatis od 2029 roku. Brak środków finansowych (z powodu cofnięcia dotacji celowej przez MKiDN) na dokończenie wystawy stałej.
Rozbudowa oferty edukacyjnej, obejmująca zwiększenie liczby lekcji muzealnych i warsztatów oraz rozwój programów dla różnych grup odbiorców, w tym osób ze szczególnymi potrzebami. Dane wskazują, że udział w działaniach edukacyjnych deklaruje ponad 40% uczestników instytucji kultury (GUS, NCK).	Trudność w pozyskaniu i utrzymaniu wykwalifikowanej kadry, co w dłuższej perspektywie może wpływać na jakość działań programowych. Raporty sektorowe wskazują na niedobór specjalistów w instytucjach kultury oraz rosnącą konkurencję między instytucjami (IBOK, MKiDN).
Muzeum ma szansę znacząco wzbogacić ofertę kulturalną i edukacyjną województwa kujawsko-pomorskiego. Kultura jest dla Torunia najważniejszym motorem rozwoju miasta i jego mieszkańców w powiązaniu z ruchem turystycznym („Strategia Rozwoju Kultury Miasta Torunia”). Program rozwoju turystyki dla miasta Toruń do 2030 roku wskazuje Muzeum „Pamięć i Tożsamość” im. św. Jana Pawła II jako jedno z najważniejszych instytucji w Toruniu. Toruń stawia na rozwój turystyki edukacyjnej – wycieczki szkolne stanowią jedną z najważniejszych grup odbiorców oferty	Poczucie niestabilności ekonomicznej związane z sytuacją gospodarczą i geopolityczną. Wysoka inflacja w ostatnich latach oraz toczące się na świecie konflikty zbrojne wpływają na koszty funkcjonowania instytucji oraz ograniczają wydatki gospodarstw domowych na kulturę, co może obniżyć frekwencję.

<p>turystycznej miasta. Szacuje się, że około 70% ruchu turystycznego w Toruniu generują zorganizowane grupy wycieczek dzieci i młodzieży w wieku szkolnym. Odbiorcy potrzebują nowatorskich form udostępniania wiedzy, interaktywność w odbiorze historii i kultury jest istotnym czynnikiem utrwalającym wiedzę i doznania. W 2025 roku Toruń odwiedziło 2,7 mln turystów.</p>	
--	--

TYTUŁ

Muzeum „Pamięć i Tożsamość” im. św. Jana Pawła II

WIZJA

Chcę, aby działalność Muzeum w sposób kompletny, spójny, odważny i prawdziwy była zwierciadłem wartości zawartych w nazwie instytucji i podnoszonych w nauczaniu jej duchowego patrona.

Będę dążył do stworzenia nowoczesnego, znaczącego na mapie Polski centrum dialogu o tożsamości, które w oparciu o chrześcijańskie dziedzictwo oraz przesłanie św. Jana Pawła II inspirować będzie współczesne pokolenia do odkrywania prawdy historycznej.

Dzięki wykorzystaniu nowoczesnych narzędzi multimedialnych i narracyjnych Muzeum stanie się ważnym ośrodkiem edukacji historycznej i turystyki kulturowej w regionie.

Zarządzana przeze mnie instytucja zdolna będzie funkcjonować w warunkach niepewności finansowej i politycznej dzięki silnemu wsparciu społecznemu i wysokiej jakości merytorycznej.

CELE OGÓLNE

1. Zakończenie procesu organizacji Muzeum, udostępnienie wystawy stałej szerokiej publiczności.
2. Stworzenie zaangażowanej społeczności wokół Muzeum.
3. Realizacja nowatorskiej oferty edukacyjnej odpowiadającej na demograficzne i cywilizacyjne wyzwania następnych dekad.

OBSZARY WYZWAŃ

1. SPOŁECZEŃSTWO

Stworzenie wokół Muzeum zaangażowanej społeczności postrzegam jako jedno z najważniejszych zadań.

Podstawowa składowa tej społeczności to Zespół Muzeum: ludzie, którzy doskonale rozumieją, czym jest Muzeum „Pamięć i Tożsamość” im. św. Jana Pawła II, posiadają wspólną hierarchię wartości, swoją pracę wykonują z zaangażowaniem i odpowiedzialnością.

Naturalnym przedłużeniem tej wewnętrznej wspólnoty są mieszkańcy Torunia, którzy od 2023 roku aktywnie współtworzą tkankę społeczną Muzeum. Instytucja ta udowadnia, że potrafi odpowiedzieć na potrzeby każdej grupy wiekowej. Poprzez wielofunkcyjne wykorzystanie swojej przestrzeni – od nowoczesnych audytoriów po zielone tereny wokół siedziby – Muzeum stało się miejscem międzypokoleniowych spotkań. Pikniki historyczne i warsztaty muzyczne przyciągają całe rodziny, spektakle i koncerty kształtują wrażliwość młodzieży oraz dorosłych, a artystyczne zajęcia aktywizują seniorów. W ten sposób Muzeum realnie zakorzenia się w codziennym życiu lokalnej społeczności.

Kolejnym kluczowym krokiem w stronę budowy trwałej społeczności jest inkluzja młodego pokolenia poprzez projekt wolontariacki „Muzealnik – czy to dla mnie?”. Inicjatywa ta połączy bezinteresowną ideę wolontariatu z praktyczną nauką zawodu. Zapraszając toruńską młodzież bezpośrednio do wnętrza struktur organizacyjnych, Muzeum nie tylko zyska świeże spojrzenie, ale przede wszystkim ma szansę pozyskać swoich przyszłych ambasadorów. Młodzi ludzie, doświadczając specyfiki pracy muzealnika, przestaną być jedynie biernymi widzami, a staną się pełnoprawnymi członkami Zespołu Muzeum.

Unikalna infrastruktura budynku Muzeum: świetnie nagłośnione audytorium na ponad 800 osób oraz najwyższej klasy, samogrający fortepian Steinway Spirio staną się narzędziami mecenatu artystycznego Muzeum. Dotychczasowe projekty realizowane we współpracy ze szkołą muzyczną w pobliskim Górsku oraz uczestnikami Międzynarodowych Konkursów Pianistycznych im. Fryderyka Chopina pozwoliły na wypracowanie optymalnych warunków wsparcia młodych talentów. Otwarcie podwoi Muzeum dla kolejnych szkół artystycznych sprawi, że wokół instytucji budowane będzie środowisko młodych artystów.

Wykorzystując doświadczenie zarówno swoje, jak i pracowników Muzeum w pracy w organizacjach pozarządowych, zamierzam zachęcić do współpracy fundacje i stowarzyszenia z Torunia i okolic. Istnieje duży potencjał, by wspólnie realizować cele pożytku publicznego w obszarach kultury, sztuki i edukacji. Zależy mi, aby uczestnikami projektów były przede wszystkim osoby z niepełnosprawnościami, zagrożone wykluczeniem społecznym oraz wszyscy, którzy z różnych względów mają utrudniony lub wręcz uniemożliwiony dostęp do kultury.

Skuteczna strategia budowania społeczności wokół instytucji kultury nie może jednak ograniczać się wyłącznie do wymiaru lokalnego.

Muzeum podejmie współpracę z Akademią Kultury Społecznej i Medialnej w Toruniu. Dwa razy w roku – podczas ferii zimowych oraz wakacji – Muzeum stanie się jednym z kluczowych punktów podczas kilkudniowych warsztatów dla młodzieży z całej Polski. Cykl ten każdorazowo gromadzi około 300 młodych ludzi szukających inspiracji i wiedzy. Poprzez zwiedzanie wystaw z przewodnikami oraz bezpośredni udział w warsztatach prowadzonych przez doświadczonych muzealników, młodzież zyska unikalną szansę na żywy kontakt z historią i kulturą. Tego typu kooperacja edukacyjno-akademicka sprawi, że placówka dynamicznie rozszerzy swoje oddziaływanie na cały kraj. Jednorazowa wizyta w Muzeum zamieni się w trwałe doświadczenie formacyjne.

W ramach działań ukierunkowanych na rozwój społecznej i edukacyjnej funkcji Muzeum planuję organizowanie forów naukowo-społecznych poświęconych postawom Polaków ratujących Żydów podczas okupacji niemieckiej. Wydarzenia te będą służyły dialogowi, refleksji oraz popularyzacji wyników badań prowadzonych przez Dział Naukowo-Twórczy Muzeum. Koncepcja forum zakłada łączenie perspektywy naukowej, edukacyjnej i świadectwa osobistego. Punktem wyjścia będą materiały źródłowe gromadzone i opracowywane przez Muzeum, w tym relacje audio i wideo, dokumentujące historie pomocy udzielanej ludności żydowskiej przez Polaków w czasie II wojny światowej. W wydarzeniu uczestniczyć będą badacze zajmujący się problematyką okupacji niemieckiej oraz relacji polsko-żydowskich, którzy przedstawią szerszy kontekst historyczny badań oraz proces dokumentowania i poszukiwania świadectw. Istotnym elementem forum będzie udział potomków osób zaangażowanych w ratowanie Żydów, prezentujących osobiste świadectwa i doświadczenia rodzinne, a także ekspertów z zakresu socjologii i psychologii społecznej, analizujących mechanizmy postaw solidarności, odwagi i pomocy w warunkach ekstremalnego zagrożenia. Program uzupełni udział historyków prezentujących realia okupacji niemieckiej, funkcjonowanie aparatu terroru oraz kontekst społeczny i polityczny tamtego okresu. Wydarzenie podsumuje otwarta dyskusja z udziałem publiczności, której celem będzie stworzenie przestrzeni do wymiany refleksji oraz budowania świadomego i odpowiedzialnego dialogu wokół historii i pamięci.

Najbardziej spektakularnym dowodem na zakorzenienie instytucji w sercach Polaków jest jej ogromne wsparcie społeczne, które zmanifestowało się w Proteście Obywatelskim Polaków w obronie Muzeum „Pamięć i Tożsamość” im. św. Jana Pawła II. Od marca 2025 w obronie placówki stanęło ponad 572 tysiące osób. Ta potężna skala poparcia każe z dużym prawdopodobieństwem przypuszczać, że wiele z tych osób może stać się stałymi ambasadorami Muzeum. Z tego względu zasadnym jest powołanie stowarzyszenia, które pozwoli przekształcić rozproszoną energię społeczną w zinstytucjonalizowaną siłę. Stowarzyszenie może aktywnie angażować się w działalność Muzeum i pozyskiwać środki finansowe na realizację celów statutowych instytucji.

Podsumowując, budowanie zaangażowanej społeczności wokół Muzeum to proces wielowymiarowy i kompletny. Przedstawione działania pozwolą na osiągnięcie celów na kilku komplementarnych płaszczyznach: od wewnętrznej integracji instytucji, przez wielopokoleniową aktywizację lokalną, aż po ogólnopolskie budowanie marki.

2. EDUKACJA

Nadrzędnym celem działań edukacyjnych w Muzeum jest kształtowanie aktywnego, świadomego, samodzielnie myślącego odbiorcy. Osoba, która nie tylko przyswaja informacje, ale będzie potrafiła je analizować, kwestionować, wchodzić w dialog i dyskurs, a przede wszystkim poszukiwać własnych odpowiedzi oraz zachowywać krytyczny dystans wobec przekazywanych treści. Taki odbiorca, niezależnie od wieku (jest to dla mnie kluczowe) jest w stanie nieustannie rozwijać swoje funkcje poznawcze, budować rezerwę intelektualną i aktywnie uczestniczyć w życiu społecznym i kulturalnym.

Chcąc osiągnąć ten cel, zakładam przewartościowanie tradycyjnego modelu edukacji muzealnej. Ekspozowanie dzieł, sucha narracja historyczna już nie wystarcza, potrzebna jest nowa jakość, która odpowiada na współczesne wyzwania poznawcze, demograficzne i cywilizacyjne. Zamierzam odejść od tradycyjnego modelu transmisyjnego, dominującego w muzeach o charakterze historycznym – edukator, kurator w roli czynnej i widz, odbiorca w roli biernej. Nie twierdzę, że jest to model pozbawiony wartości, jednakże nie w pełni dostosowany do współczesnego obrazu edukacji, w którym nadmiar informacji powoduje, że historia jest przedmiotem manipulacji i uproszczeń. W obszarze edukacji wiedza nie będzie przekazywana jako zbiór gotowych odpowiedzi, ale jako materiał do dialogu między edukatorem a odbiorcą. Chcę, żeby w tym obszarze wybrzmiała otwartość na wielogłos i różne punkty widzenia. Stawiam zdecydowanie bardziej na zadawanie pytań, aniżeli na przekazywanie konkretnych odpowiedzi. Każda lekcja muzealna, warsztat czy oprowadzanie po wystawie stałej (po jej udostępnieniu) będzie zaczynała się od pytań – Co widzimy? Co czujemy? Czego nie rozumiemy?

Muzeum „Pamięć i Tożsamość” im. św. Jana Pawła II jest z założenia muzeum historycznym, jednakże historię traktuję jako żywy zbiór elementów stanowiący podstawę do myślenia o współczesności i przyszłości, a nie jako wyłącznie suchy rejestr zdarzeń. Patron duchowy Muzeum – św. Jan Paweł II mówił: „*naród, który nie zna swojej przeszłości, umiera i nie buduje przyszłości*”. Naród, który zna swoją przeszłość wyłącznie jako zbiór dat i nazwisk, nie potrafi i nie będzie potrafił z niej korzystać. Dlatego obszar edukacji w Muzeum oprę na zrozumieniu fundamentalnych zasad rzeczywistości, poznania oraz wartości, poprzez krytyczną analizę i poszukiwanie prawdy. Stawiam na trzy zasadnicze filary:

- a). rozumienie mechanizmów historii – nie tyle co się wydarzyło, ale dlaczego miało miejsce, jakie czynniki społeczne, polityczne, kulturowe i ekonomiczne zadziałały i jakie miały wpływ? Jaki jest bilans?
- b). kształtowanie postaw obywatelskich – skupione wokół odpowiedzialności, solidarności, patriotyzmu, współdziałania obywatelskiego, odwagi cywilnej, a także polegające na współlistnieniu z mniejszościami i osobami zagrożonymi wykluczeniem, chociażby ze względu na wiek.
- c). ćwiczenie myślenia przyczynowo–skutkowego i alternatywnego – zadawanie pytań - co by było, gdyby. Praca w obszarze kreatywności w myśleniu jako fundamentalne narzędzie kognitywne, rozwijające elastyczność myślenia i przygotowujące do podejmowania decyzji, unikania błędów i prognozowania skutków.

Tak pojęty obszar edukacji staje na równi z profilaktyką poznawczą. Badania neurokognitywistyczne wyraźnie wskazują, że to właśnie zadawanie pytań, analizowanie sprzecznych narracji, a także przyjmowanie różnych perspektyw czasowych angażuje korę przedczołową – kluczowy obszar dla funkcji wykonawczych, którego sprawność spada wraz z wiekiem. Innymi słowy – krytyczne myślenie o historii (w przypadku Muzeum) to intensywny trening dla mózgu przez całe życie (od najmłodszych widzów, po tych najstarszych).

Mając na uwadze predykcje dotyczące sytuacji demograficznej w Polsce (dane GUS: Polska jest w zaawansowanej fazie demograficznego starzenia się społeczeństwa), edukacja powinna uwzględniać działania neuroprotektyjne. Do 2060 roku co trzeci Polak będzie miał ponad 65 lat. Według prognoz ONZ, w 2060 roku osoby w wieku 50+ będą stanowiły ponad połowę (51,7%) ludności Polski.

W tym kontekście Muzeum winno nabrać dodatkowego wymiaru edukacyjnego – również jako przestrzeń profilaktyki zdrowotnej, prawdziwej siłowni dla umysłu i laboratorium aktywnego starzenia się. Jednym słowem: ochrony osób, które dzisiaj są w wieku od 20 plus.

Międzynarodowe badanie z 2025 roku (Trinity College Dublin i Global Brain Health Institute) pokazało, że aktywności artystyczne – sztuki wizualne, muzyka – spowalniają starzenie mózgu, obniżając jego biologiczny wiek o kilka lat poprzez wzmocnienie sieci neuronalnych w hipokampie i korze przedczołowej. Sztuka – jak ujęli to naukowcy – to nie tylko estetyczne doznanie, ale także narzędzie neuroprotekcji. Świadomy kontakt ze sztuką sprawia, że w mózgu budują się nowe połączenia neuronalne, otwierając umysł i przywracając neuronom witalność.

Moim celem jest wprowadzenie Muzeoterapii – świadomego wykorzystywania pozytywnego działania sztuki na odbiorców. Metoda, która z sukcesem jest stosowana w wybranych instytucjach jako leczenie wspomagające. Muzeum podejmując ten nurt, czyni kolejny krok w kierunku systematycznej, opartej na badaniach i dostosowanej do wszystkich grup wiekowych oferty, która łączy edukację historyczną z profilaktyką poznawczą.

Uważam, że w tym obszarze należy aktywizować wszystkie grupy wiekowe, zważywszy na fakt, że budowanie rezerwy poznawczej jest inwestycją na przyszłość. Moim celem jest zbudowanie przestrzeni w Muzeum, gdzie stymulację umysłową pod wpływem sztuki rozpoczniemy od najmłodszych grup wiekowych. Dla dzieci i młodzieży – to inwestycja w ich przyszłą rezerwę poznawczą, budowanie dobrych nawyków i wspieranie krytycznego myślenia. Dla dorosłych – to przestrzeń ciągłego rozwoju i przeciwwaga dla stresu dnia codziennego. Dla seniorów – to kluczowe narzędzie profilaktyki, które może realnie opóźnić wystąpienie objawów starzenia się mózgu, poprawić jakość życia i zachować samodzielność na dłużej.

Tradycyjny podział oferty skierowanej do różnych grup wiekowych jest konieczny ze względu na różne potrzeby dydaktyczne i możliwości percepcyjne, nie będzie on jednak jedynym obowiązującym w Muzeum. Świadomie chcę wprowadzić w programie edukacyjnym wielopokoleniową narrację – tzw. przestrzeń do spotkania i wzajemnego uczenia się. Działania, w którym uczestniczą razem przedstawiciele różnych grup wiekowych: dzieci z dziadkami, młodzież z seniorami, dorośli z nastolatkami, ale też chciałbym zderzyć ze sobą bliskie pokolenia: np. pokolenie Sigma z pokoleniem Alfa. Edukacja wielopokoleniowa stymuluje mózg w sposób, w jaki nie zapewni tego homogeniczna grupa. Konfrontacja różnych światów poznawczych stymuluje mózg do wysiłku integracji, a jest to najsilniejszy bodziec neuroplastyczności. Dodatkowo każde pokolenie wnosi całkowicie nowe schematy myślenia. W szybko starzejącym się społeczeństwie coraz szybciej dochodzi do segregacji wiekowej, dlatego chcę, żeby Muzeum stało się miejscem prawdziwego międzypokoleniowego spotkania, jako naturalna barterowa wymiana myśli. Seniorzy przekazują pamięć i doświadczenie,

młodzież uczy seniorów nowej technologii i współczesnych kodów kulturowych. Ta wspólnota przeciwdziała osamotnieniu, które jest głównym prognostykiem na przyszłość, a stanowi kluczowy czynnik powodujący demencję i inne schorzenia neurodegeneracyjne. Dodatkowo w tej jedności upatruję silny kapitał społeczny. I najważniejszy aspekt, patrząc z perspektywy misji Muzeum, którego narracja zbudowana jest na korzeniach polskich, chrześcijańskich i europejskich – historia i tożsamość nie są własnością jednego pokolenia. Wymagana jest tutaj dyskusja, wspólne zwiedzanie, przeżywanie, współistnienie w historii. To buduje więź międzypokoleniową opartą na rozumieniu.

Aktualnie w Muzeum w obszarze edukacji edukatorzy pracują z różnymi grupami wiekowymi – od najmłodszych przedszkolaków po grupy senioralne – organizują warsztaty, oprowadzają po wystawie stałej w realizacji, wystawach czasowych, uczestniczą w wykładach i spotkaniach ze świadkami historii, opracowują lekcje muzealne i tworzą poszczególne ścieżki zwiedzania do wystawy stałej. To rzetelna, choć jeszcze osadzona w tradycyjnym nurcie praca z podzielonymi grupami wiekowymi. Stanowi jednak niezbędne preludium do rozpoznania materii. Osobno analizowane będą metody, narzędzia i reakcje dzieci, młodzieży, dorosłych i seniorów. Celem tych działań jest świadome, systematyczne przekraczanie tego podziału po otwarciu wystawy stałej. Będzie to przejście od edukacji równoległej – obok siebie do tej zintegrowanej – razem.

W tym modelu, to co do tej pory robimy osobno, stanie się punktem wyjścia do synergii – każde pokolenie wniesie swój wkład, unikalny zasób pytań, doświadczeń, kodów. Innymi słowy: dzisiejsze działania z poszczególnymi grupami są już faktem, ale nie celem ostatecznym. To swoisty warsztat i niezbędne przygotowanie do edukacji międzypokoleniowej i wymiany myśli.

Taka wizja edukacji – oparta na pytaniach, dialogu, międzypokoleniowej wymianie, neuroprotekcji – radykalnie przekracza tradycyjne rozumienie muzeum jako archiwum faktów. To świadoma odpowiedź na demograficzne i cywilizacyjne wyzwania nadchodzących dekad. Muzeum, które nie tylko opowiada o przeszłości, ale przede wszystkim ćwiczy umysły, scala pokolenia i uczy odpowiedzialności.

3. ZARZĄDZANIE INSTYTUCJĄ

W Muzeum obowiązuje zaktualizowany w 2025 r. Regulamin Organizacyjny, dostosowany do potrzeb instytucji oraz zapewniający sprawne zarządzanie, a także właściwy podział obowiązków pomiędzy pracowników. Powoływane są także interdyscyplinarne zespoły projektowe. Narzędzie to pozwala na sprawne realizowanie zadań przekraczających organizacyjne granice poszczególnych działów.

Obecna struktura zatrudnienia jest optymalna, jednak w kontekście udostępnienia wystawy stałej publiczności konieczne będzie utrzymanie dotychczasowej kadry administracyjnej i technicznej, przy jednoczesnym wzmocnieniu Zespołu pracownikami zarówno merytorycznymi, jak i obsługi. Z uwagi na problemy z rekrutacją wykwalifikowanych pracowników, szczególnie z zakresu muzealnictwa, niezbędne jest podejmowanie przez Muzeum działań mających na celu znalezienie alternatywnych form pozyskiwania członków Zespołu Muzeum, takich jak: współpraca z ekspertami zewnętrznymi, uczelniami czy innymi instytucjami kultury.

W związku z planowanym otwarciem wystawy stałej konieczna będzie identyfikacja potrzeb szkoleniowych, organizacja szkoleń wewnętrznych i zewnętrznych, a także wspieranie pracowników w podnoszeniu kwalifikacji zawodowych. Niezbędne jest również monitorowanie efektywności przeprowadzonych szkoleń oraz wykorzystywania zdobytej wiedzy w praktyce zawodowej.

Kolejnym zadaniem w obszarze zarządzania instytucją jest zapewnienie sprawnego, zgodnego z przepisami prawa i efektywnego funkcjonowania administracyjnego Muzeum. Służyć temu będzie optymalizacja procesów zarządzania polegająca na upraszczaniu procedur, eliminowaniu zbędnych etapów oraz wdrażaniu nowoczesnych narzędzi organizacyjnych i informatycznych, które usprawnią przepływ informacji i podejmowanie decyzji. Ważnym aspektem jest także zapewnienie stałego nadzoru nad dokumentacją oraz procedurami wewnętrznymi poprzez prawidłowy obieg dokumentów, właściwe załatwianie spraw, zapewnienie aktualności i zgodności dokumentacji i procedur wewnętrznych z obowiązującymi regulacjami prawnymi.

Wszystkie te działania organizacyjne muszą być osadzone w zdrowym i bezpiecznym środowisku pracy. Budowanie dojrzałej kultury organizacyjnej wymaga bezwzględnego i konsekwentnego stosowania polityki antymobbingowej w celu zapewnienia bezpiecznego, przyjaznego i wolnego od dyskryminacji środowiska pracy dla wszystkich pracowników Muzeum. Jako niezwykle ważne uważam budowanie kultury organizacyjnej opartej na szacunku i zaufaniu. Standardy te muszą być jasno i regularnie komunikowane całemu Zespołowi, m.in. poprzez obowiązkowe szkolenia, co pozwoli zminimalizować ryzyka psychospołeczne w miejscu pracy.

Obszarem, który wymaga zdecydowanej reformy pozostaje komunikacja wewnętrzna i jakość współpracy pomiędzy działami. Dotychczasowa praktyka regularnych spotkań z dyrektorem, choć cenna dla szybkiej wymiany informacji i reagowania na kryzysy, musi być obudowana dodatkowymi narzędziami codziennej komunikacji operacyjnej. Porządkowanie kanałów informacyjnych i precyzyjne określenie standardów przekazu pozwoli wyeliminować szum i ryzyko utraty kluczowych danych. Wprowadzenie regularnych, krótkich spotkań na szczeblu wewnątrz- i międzydziałowym zacieśni współpracę i zlikwiduje tzw. silosowość struktury.

Całość systemu domknie wdrożenie mechanizmów partycypacyjnych, dających pracownikom realną możliwość zgłaszania innowacji i uwag usprawniających działanie Muzeum.

Przedstawione powyżej komplementarne działania pozwolą na ukształtowanie spójnej, kompetentnej i silnie zmotywowanej społeczności muzealnej i stworzenie stabilnej atmosfery sprzyjającej efektywnej realizacji misji statutowej instytucji.

4. WYSTAWY

Wystawa stała

Wystawa stała realizowana jest na zasadach zamówienia publicznego, w oparciu o umowę z dnia 24 lutego 2021 roku, której przedmiotem jest zaprojektowanie, wykonanie, zainstalowanie i uruchomienie aranżacji wystawy. Wykonawcą wystawy jest Konsorcjum Jarosław KŁAPUT Project sp.k. Warszawa PIERÓG & Partnerzy Kancelaria Prawna. Umowa zakłada kompleksowe wykonanie wszystkich elementów wystawy stałej. W dniu 10 lutego

2024 roku strony umowy zawarły Aneks nr 1, w którym ustalono termin wykonania wszystkich elementów wystawy stałej na 31 maja 2024 roku.

Aktualnie prowadzone są ostatnie prace aranżacyjne wystawy stałej i dokonywane odbiory częściowe, pomimo sporu z wykonawcą wystawy i rozpoczętych mediacji przed Prokuratorią Generalną RP. Mediacja przed Prokuratorią Generalną ma doprowadzić do końcowego uzgodnienia kwestii spornych. Biorąc pod uwagę powyższe oraz fakt, że Ministerstwo Kultury i Dziedzictwa Narodowego cofnęło środki finansowe w wysokości 6,5 mln zł przeznaczone na wynagrodzenie dla wykonawcy wystawy, najistotniejszym wyzwaniem jest ukończenie tej inwestycji. Przede wszystkim należy spowodować, by wykonawca dokończył prace aranżacyjne, równolegle, w wyniku mediacji przed Prokuratorią Generalną uzgodnić kwestie sporne, dokonać odbioru końcowego wystawy i rozliczenia inwestycji.

Kolejną ważną kwestią jest osiągnięcie przez Muzeum pełnej gotowości do prowadzenia działalności po udostępnieniu publiczności wystawy stałej.

Wystawy czasowe

Istotnym elementem rozwoju oferty Muzeum jest również planowanie i realizacja wystaw czasowych, które stanowią ważny uzupełnienie ekspozycji stałej oraz pozwolą na regularne poszerzanie oferty programowej o nowe wątki tematyczne. Będą to zarówno wystawy własne, jak i projekty prowadzone we współpracy z innymi instytucjami. Tematykę wystaw opracowuje Zespół Muzeum, uwzględniając potrzeby publiczności. Do współpracy zaproszeni będą młodzi twórcy oraz wolontariusze.

Zważywszy, że rozwój kolekcji zbiorów Muzeum ma być realizowany głównie poprzez pozyskiwanie darów i spuścizn historycznych, planuję m.in. organizowanie wystaw czasowych opartych na obiektach pozyskanych od darczyńców Muzeum.

Do realizacji w latach 2026 – 2028 przewidziano poniższe wystawy czasowe:

Solidarność w murach Strzebielinka. Realia życia więźniów stanu wojennego w obiektywie Lecha Różańskiego.

Planowany termin: II połowa 2026 r.

Wystawa stanowić będzie unikalny zapis codzienności działaczy solidarnościowych, którzy w stanie wojennym zostali osadzeni w Ośrodku Odosobnienia dla Internowanych w Strzebielinku na Pomorzu. Lech Różański, ryzykując surowe kary, zdołał w tajemnicy przed strażnikami uwiecznić na kliszy fotograficznej realia życia zamkniętej społeczności internowanych. Planowana ekspozycja wyjdzie jednak poza ramy klasycznej dokumentacji historycznej. Będzie to przede wszystkim poruszający esej wizualny o cenie wolności i o sile fotografii, która ocaliła dla przyszłych pokoleń prawdę o tamtych dniach i bohaterach „Solidarności”. Wystawa zaprezentuje portrety ludzi, których uwięziono, ale nie złamano.

Ryngraf polski. Opowieść o symbolu pamięci i przynależności narodowej.

Planowany termin: I połowa 2027 r.

Ryngraf – choć wywodzi się z elementu zbroi chroniącego szyję – w polskiej tradycji przeszedł niezwykłą ewolucję. Przestał być jedynie tarczą dla ciała, a stał się pancerzem dla ducha.

Z czasem przekształcił się w głęboki symbol religijny i patriotyczny, stając się nośnikiem pamięci i przynależności narodowej.

Zabytki i krajobrazy. Rola grafiki w kształtowaniu świadomości historycznej narodu w XIX wieku.

Planowany termin: II połowa 2027 r.

Zainteresowania historyczne przejawiające się w badaniu i dokumentowaniu zabytków i wytworów kultury materialnej dawnej Rzeczypospolitej sięgały swoimi korzeniami XVIII wieku, lecz ich dynamiczny rozwój obserwujemy dopiero w kolejnym stuleciu. Zjawisko starożytnictwa, kolekcjonerstwo a także narodziny ruchu krajoznawczego jako formy poznania historii i dziedzictwa narodowego, zwłaszcza architektury i krajobrazu oraz pionierskiej walki o jego ochronę, miały niebagatelny wpływ na kształtowanie się polskiej świadomości historycznej i tożsamości narodowej. Przed wynalezieniem fotografii najważniejszą rolę w upowszechnianiu i popularyzacji wiedzy na temat zabytków przeszłości odgrywała grafika. To ona, wykraczając poza ilustracyjny charakter, stała się potężnym orężem w walce o zachowanie pamięci, ucząc pokolenia kim są, skąd pochodzą i jaką wartość kryje w sobie ojczysty krajobraz.

Symbolika religijna dawnej broni

Planowany termin: I połowa 2028 r.

Od zarania dziejów, we wszystkich kulturach broń pełniła nie tylko rolę narzędzia wojny, ale również symbolu. Nie inaczej było w chrześcijańskiej Europie, gdzie już od czasów rzymskich broń pełniła istotną rolę państwową, społeczną, religijną, ceremonialną i symboliczną. Ślady tego odnajdujemy w dziełach filozoficznych, w sztukach wizualnych, a także na samej broni, przyjmującej rolę insygnium lub dzieła rzemiosła artystycznego. Dziś wiele znaczeń musimy odkrywać na nowo, często jesteśmy ich nieświadomi, przechadzając się muzealnymi salami wśród licznych artefaktów z przeszłości. Wystawa odkryje tajemnicę części z nich, wyjaśniając ich genezę i znaczenie.

5. ZARZĄDZANIE ZBIORAMI

Kolekcja Muzeum liczy obecnie ponad 7 tysięcy muzealiów. W okresie objętym „Programem działania” kontynuowane będzie gromadzenie i wprowadzanie metadanych o obiektach ewidencjonowanych w systemie bazodanowym. Opracowane i zdigitalizowane obiekty zostaną udostępnione w sieci internet. Utworzona platforma, o przejrzystej architekturze informacji, wspierać będzie rozwój badań naukowych, edukację i promocję dziedzictwa kulturowego. W 2029 roku przeprowadzona zostanie okresowa inwentaryzacja zbiorów w formie skontrum, która obejmie zbiory własnościowe na ekspozycji i przechowywane w magazynach.

Planowane jest dokonanie konserwacji zbiorów z zakresu obiektów tkaninowych, na podłożu papierowym i wybranych obiektów multitechnologicznych.

Rozwój kolekcji zbiorów będzie realizowany głównie poprzez pozyskiwanie darów i spuścizn historycznych (darowizny i depozyty).

Muzeum prowadzić będzie badania proveniencyjne gromadzonych zbiorów, kwerendom i badaniom poddane zostaną obiekty pozostające w zbiorach Muzeum, jak i nowo przyjmowane.

Muzeum posiada obszerne zbiory historii mówionej: 8.030 nagrań audio o łącznym czasie ponad 1.322 godzin i 281 plików video obejmujących przeszło 725 godzin. Są to relacje świadków dotyczące życia w okupowanej Polsce podczas II wojny światowej, opisujące przede wszystkim postawy Polaków wobec Żydów. Zgodnie z dokumentem „Strategia działania w obszarze pamięci. Analiza stanu zastanego i mapowanie najważniejszych obszarów” opracowanym przez Ministerstwo Kultury i Dziedzictwa Narodowego we współpracy z Muzeum Historii Polski i przedstawionym w sierpniu 2025 roku „działanie państwa w obszarze pamięci musi się skupić na wsparciu procesu przekazywania i instytucjonalizacji pamięci. Z jednej strony wykorzystać należy ostatni moment na zbieranie relacji świadków, z drugiej – budować solidne fundamenty pamięci instytucjonalnej oraz stopniowo przenosić zainteresowania (np. w zakresie historii mówionej) na doświadczenie drugiego pokolenia oraz na późniejsze wydarzenia”. Działania Muzeum wpisują się bezpośrednio w wytyczne Strategii. Posiadany zbiór jest opracowywany naukowo w ramach projektu badawczego „Nigdy nie zapomnimy”. Efekty prac będą prezentowane szerokiej publiczności m.in. podczas forów naukowo-społecznych i na wystawach czasowych organizowanych przez Muzeum. W Kaplicy Pamięci w Sanktuarium pw. NMP Gwiazdy Nowej Ewangelizacji i św. Jana Pawła II w Toruniu upamiętniani będą kolejni bohaterscy Polacy, którzy ponieśli śmierć za pomoc udzieloną Żydom podczas II wojny światowej.

6. MAJĄTEK I GOSPODARKA FINANSAMI

Zapewnienie stabilnych, przewidywalnych i transparentnych podstaw finansowych stanowi jeden z fundamentalnych warunków skutecznej realizacji misji Muzeum. W perspektywie lat 2026 – 2029 działania w tym obszarze będą podporządkowane budowie trwałego, wieloźródłowego i odpornego na zmiany otoczenia modelu finansowania, który umożliwi nie tylko stabilne funkcjonowanie instytucji, lecz także jej dynamiczny rozwój programowy w obszarach działalności wystawienniczej, kulturalnej, edukacyjnej i naukowej. Model ten będzie uwzględniał zarówno specyfikę instytucji kultury o charakterze publicznym, jak i konieczność zwiększania jej elastyczności w reagowaniu na zmiany gospodarcze, społeczne i instytucjonalne.

Szczególne znaczenie w tym kontekście będzie miało zapewnienie równowagi pomiędzy stabilnym finansowaniem publicznym a rozwijaniem własnych źródeł przychodów, co pozwoli na uniezależnianie części działań Muzeum od bieżących uwarunkowań budżetowych oraz zwiększenie jego zdolności do realizacji ambitnych projektów o charakterze długofalowym. Jednocześnie wszystkie działania finansowe będą prowadzone z zachowaniem najwyższych standardów gospodarowania środkami publicznymi, w oparciu o zasady przejrzystości, celowości, efektywności i rozliczalności.

Przyjęta strategia zakłada równoległe wzmocnienie kilku kluczowych filarów: stabilności budżetowej, dywersyfikacji źródeł przychodów, wzrostu przychodów własnych oraz systemowej optymalizacji kosztów funkcjonowania. Każdy z tych elementów będzie rozwijany

w sposób skoordynowany, tak aby tworzyć spójny system zarządzania finansami, wspierający realizację celów strategicznych Muzeum.

Istotnym komponentem strategii będzie również rozwój nowoczesnych mechanizmów zarządczych i kontrolnych, inspirowanych dobrymi praktykami stosowanymi w wiodących instytucjach kultury. Obejmować one będą w szczególności wdrażanie narzędzi planowania wieloletniego, rozwój controllingu finansowego, systematyczny monitoring realizacji budżetu oraz doskonalenie procedur kontroli zarządczej.

W rezultacie powyższych działań powstanie przejrzysty i efektywny system zarządzania finansami, który nie tylko zwiększy bezpieczeństwo ekonomiczne instytucji, ale także umożliwi bardziej świadome i strategiczne podejmowanie decyzji dotyczących kierunków jej rozwoju. System ten będzie wspierał racjonalną alokację zasobów, sprzyjał wzrostowi efektywności organizacyjnej oraz wzmacniał zaufanie interesariuszy – w szczególności Organizatora i Założyciela, partnerów instytucjonalnych i odbiorców działalności Muzeum.

Stabilność finansowa i bezpieczeństwo budżetowe

Priorytetowym celem w latach 2026 - 2029 będzie utrzymanie wysokiego poziomu stabilności finansowej Muzeum, rozumianej jako zdolność do niezakłóconej realizacji zadań statutowych, terminowego regulowania zobowiązań oraz konsekwentnej realizacji planu finansowego. Stabilność ta będzie traktowana nie tylko jako bieżąca równowaga budżetowa, lecz jako długofalowa zdolność instytucji do funkcjonowania i rozwoju w zmiennych warunkach finansowania publicznego oraz otoczenia gospodarczego.

Osiągnięcie tego celu wymaga wdrożenia zintegrowanego systemu monitoringu finansowego, obejmującego bieżącą analizę wykonania budżetu zarówno po stronie przychodów, jak i kosztów. System ten będzie oparty na regularnych raportach zarządczych, przygotowywanych w cyklach miesięcznych i kwartalnych, które staną się podstawowym narzędziem wspierającym proces podejmowania decyzji przez dyrekcję. Raporty te będą uwzględniały nie tylko stopień realizacji planu finansowego, lecz także analizę odchyleń, identyfikację trendów oraz prognozy wykonania budżetu w ujęciu rocznym i wieloletnim.

Szczególny nacisk zostanie położony na systemowe podejście do zarządzania ryzykiem finansowym, obejmujące wczesną identyfikację potencjalnych zagrożeń dla stabilności budżetowej, takich jak zmiany poziomu dotacji, wzrost kosztów operacyjnych czy nieprzewidziane wydatki inwestycyjne. W odpowiedzi na zidentyfikowane ryzyka opracowywane będą scenariusze działań korygujących, pozwalające na szybkie dostosowanie polityki finansowej do aktualnej sytuacji. Istotnym elementem tego podejścia będzie również rozwój narzędzi prognozowania finansowego oraz planowania wariantowego.

Równolegle prowadzone będą działania zmierzające do utrzymywania bezpiecznego poziomu rezerw finansowych, które stanowić będą bufor zabezpieczający ciągłość funkcjonowania Muzeum w sytuacjach nadzwyczajnych. Polityka w tym zakresie będzie oparta na jasno określonych zasadach dotyczących poziomu, sposobu tworzenia i wykorzystania rezerw, z uwzględnieniem specyfiki instytucji kultury oraz jej zobowiązań wobec Organizatora.

Istotnym komponentem stabilności finansowej będzie także elastyczne zarządzanie strukturą wydatków, umożliwiające dostosowywanie ich poziomu i struktury do aktualnej sytuacji finansowej Muzeum. W praktyce oznacza to zwiększenie udziału wydatków możliwych do modyfikacji w krótkim okresie oraz wprowadzenie mechanizmów pozwalających na etapowanie realizacji wybranych działań w zależności od dostępnych środków.

Działania te będą prowadzone z zachowaniem pełnej zgodności z obowiązującymi regulacjami dotyczącymi gospodarki finansowej instytucji kultury oraz w oparciu o zasady jawności, przejrzystości i rozliczalności. Szczególna uwaga zostanie poświęcona wzmacnianiu relacji z Organizatorem i Założycielem poprzez rzetelne i terminowe raportowanie sytuacji finansowej, co przyczyni się do budowania zaufania oraz stabilnego partnerstwa instytucjonalnego.

W rezultacie wdrożenia powyższych rozwiązań Muzeum osiągnie wysoki poziom bezpieczeństwa budżetowego, umożliwiając nie tylko stabilną realizację zadań statutowych, lecz także podejmowanie nowych inicjatyw programowych w sposób odpowiedzialny i długofalowo zrównoważony.

Dywersyfikacja źródeł przychodów i wzrost przychodów własnych

Kluczowym kierunkiem rozwoju będzie systematyczne zwiększanie udziału przychodów własnych w strukturze finansowania Muzeum, co pozwoli na wzmocnienie jego niezależności finansowej oraz zwiększenie elastyczności w realizacji programów merytorycznych. Proces ten będzie prowadzony w sposób zrównoważony, z poszanowaniem publicznego charakteru instytucji oraz jej misji, tak aby rozwój przychodów własnych nie ograniczał dostępności oferty dla szerokiego grona odbiorców.

Działania w tym obszarze obejmą przede wszystkim rozwój atrakcyjnej i zróżnicowanej oferty wystaw czasowych oraz wydarzeń kulturalnych, które będą projektowane nie tylko jako przedsięwzięcia o wysokiej wartości merytorycznej, lecz także jako inicjatywy zwiększające frekwencję i potencjał przychodowy Muzeum. Istotne znaczenie będzie miało rozszerzenie programów edukacyjnych o komponenty odpłatne, w tym warsztaty, kursy oraz programy specjalistyczne kierowane do wybranych grup odbiorców, takich jak nauczyciele, przewodnicy, studenci czy środowiska eksperckie.

Równolegle rozwijana będzie działalność wydawnicza i sprzedażowa, obejmująca publikacje naukowe i popularnonaukowe, materiały edukacyjne oraz produkty towarzyszące działalności wystawienniczej. Działania te będą wspierane przez świadomie kształtowaną politykę cenową, uwzględniającą zarówno konieczność generowania przychodów, jak i zapewnienie dostępności oferty dla różnych grup społecznych, w szczególności młodzieży, seniorów oraz rodzin.

Istotnym elementem strategii będzie aktywne i profesjonalne pozyskiwanie środków zewnętrznych, obejmujące aplikowanie o finansowanie w ramach programów Ministerstwa Kultury i Dziedzictwa Narodowego, funduszy europejskich oraz krajowych i międzynarodowych programów grantowych. Działania te będą prowadzone w sposób systemowy, poprzez rozwój kompetencji Zespołu w zakresie przygotowywania wniosków

projektowych, zarządzania projektami oraz rozliczania środków zewnętrznych. Zakłada się realizację co najmniej dwóch projektów finansowanych ze źródeł zewnętrznych, przy czym długofalowym celem będzie stopniowe zwiększanie skali i wartości pozyskiwanych projektów.

Uzupełnieniem powyższych działań będzie rozwój relacji z partnerami z sektora publicznego i prywatnego, oparty na długofalowym budowaniu zaufania i wspólnych celów. W szczególności podejmowane będą działania zmierzające do tworzenia stabilnych relacji sponsorskich, rozwijania programów mecenatu oraz pozyskiwania darowizn od osób fizycznych i instytucji. Równoległe wdrażane będą narzędzia fundraisingowe, dostosowane do specyfiki instytucji kultury, w tym kampanie tematyczne, projekty dedykowane konkretnym przedsięwzięciom oraz działania angażujące społeczność wokół Muzeum.

Wszystkie powyższe działania będą realizowane w sposób skoordynowany, tak aby tworzyć spójny i wielokanałowy model finansowania, zwiększający odporność instytucji na wahania poziomu finansowania publicznego. W rezultacie Muzeum zyska większą zdolność do planowania i realizacji ambitnych przedsięwzięć programowych, a także do aktywnego reagowania na pojawiające się szanse rozwojowe, przy jednoczesnym zachowaniu stabilności ekonomicznej i odpowiedzialności za powierzone środki publiczne.

Racjonalizacja kosztów i efektywność wydatkowania środków

Równoległe do działań zwiększających przychody prowadzone będą systemowe i długofalowe działania ukierunkowane na optymalizację kosztów funkcjonowania Muzeum. Proces ten będzie realizowany w sposób zrównoważony, z uwzględnieniem konieczności utrzymania wysokiej jakości działalności programowej oraz zapewnienia odpowiednich warunków pracy i rozwoju instytucji. Celem nie będzie jedynie redukcja wydatków, lecz przede wszystkim zwiększenie efektywności ich ponoszenia oraz racjonalizacja struktury kosztów w perspektywie wieloletniej.

Zakłada się wprowadzenie stałego mechanizmu analizy kosztów, obejmującego regularne przeglądy ich struktury, identyfikację obszarów generujących nadmierne lub nieefektywne wydatki oraz wdrażanie rozwiązań zwiększających efektywność operacyjną. Analizy te będą prowadzone w sposób systematyczny i porównawczy, co umożliwi nie tylko bieżącą ocenę sytuacji, lecz także identyfikację trendów i podejmowanie decyzji w oparciu o dane.

Szczególne uwaga zostanie poświęcona kosztom eksploatacyjnym, w tym zużyciu energii oraz utrzymaniu infrastruktury, gdzie możliwe będzie wdrażanie rozwiązań zwiększających efektywność energetyczną i ograniczających koszty stałe. Równoległe prowadzone będą działania usprawniające procesy zakupowe poprzez ich standaryzację i, tam gdzie to zasadne, centralizację, co pozwoli na uzyskanie korzystniejszych warunków zakupów oraz większą kontrolę nad wydatkami. Istotnym obszarem optymalizacji będzie również organizacja pracy i procesów wewnętrznych, w tym analiza sposobu realizacji zadań, przepływu informacji oraz wykorzystania zasobów ludzkich i technicznych.

Planowane jest wdrożenie narzędzi controllingu finansowego, które umożliwią bieżącą ocenę efektywności wydatkowania środków oraz porównywanie kosztów w czasie. System ten będzie wspierał podejmowanie decyzji zarządczych poprzez dostarczanie rzetelnych danych

finansowych, analiz odchyleń oraz wskaźników efektywności. W jego ramach rozwijany będzie również benchmarking wewnętrzny, pozwalający na identyfikację dobrych praktyk oraz obszarów wymagających poprawy.

Istotnym elementem działań w tym obszarze będzie rozwój kultury organizacyjnej opartej na odpowiedzialności za gospodarowanie środkami publicznymi. Zakłada się zwiększenie świadomości ekonomicznej pracowników poprzez działania informacyjne i szkoleniowe, a także włączenie kadry w proces identyfikacji potencjalnych oszczędności i usprawnień. Promowane będą postawy racjonalnego gospodarowania zasobami, odpowiedzialności za podejmowane decyzje oraz współodpowiedzialności za kondycję finansową instytucji.

W efekcie wdrożenia powyższych działań Muzeum osiągnie wyższy poziom efektywności operacyjnej, co pozwoli na lepsze wykorzystanie dostępnych środków finansowych oraz zwiększenie zdolności do realizacji celów strategicznych bez konieczności proporcjonalnego zwiększania nakładów. Racjonalizacja kosztów stanie się trwałym elementem zarządzania instytucją, wspierającym jej stabilność finansową i długofalowy rozwój.

System zarządzania finansami i kontrola

Uzupełnieniem powyższych działań będzie dalszy rozwój nowoczesnego i spójnego systemu zarządzania finansami, integrującego planowanie strategiczne, budżetowanie operacyjne oraz kontrolę realizacji celów. System ten będzie projektowany jako narzędzie wspierające zarządzanie instytucją w sposób kompleksowy, umożliwiający powiązanie decyzji finansowych z kierunkami rozwoju programowego oraz długofalową wizją funkcjonowania Muzeum.

Kluczowym kierunkiem będzie doskonalenie procedur planowania finansowego poprzez wprowadzenie podejścia wieloletniego, uwzględniającego zarówno bieżące potrzeby operacyjne, jak i planowane przedsięwzięcia o charakterze strategicznym. Planowanie to będzie ściśle powiązane z celami programowymi oraz miernikami ich realizacji, co pozwoli na bardziej świadome i efektywne alokowanie środków finansowych. Budżet Muzeum stanie się narzędziem zarządczym, a nie wyłącznie dokumentem formalnym, wspierającym realizację priorytetów instytucji.

Równolegle rozwijany będzie system kontroli zarządczej, obejmujący zarówno mechanizmy monitorowania realizacji planu finansowego, jak i ocenę efektywności podejmowanych działań. Szczególne znaczenie będzie miało wdrożenie mierników efektywności finansowej i operacyjnej, które umożliwią bieżącą ocenę stopnia realizacji celów oraz identyfikację obszarów wymagających interwencji. Mierniki te będą dostosowane do specyfiki instytucji kultury i powiązane z jej działalnością programową, edukacyjną i naukową.

Istotnym elementem systemu będzie rozwój funkcji audytu wewnętrznego, którego zadaniem będzie nie tylko kontrola zgodności działań z obowiązującymi przepisami i procedurami, lecz także identyfikacja ryzyk oraz rekomendowanie usprawnień w obszarze zarządzania finansami. Audyt będzie pełnił funkcję wspierającą zarządzanie, przyczyniając się do podnoszenia jakości procesów wewnętrznych i zwiększenia bezpieczeństwa finansowego instytucji.

Systematyczny monitoring realizacji planu finansowego stanie się stałym elementem zarządzania, umożliwiając bieżącą analizę wykonania budżetu, ocenę odchyleń oraz aktualizację prognoz finansowych. W tym celu rozwijane będą narzędzia raportowania zarządczego, zapewniające dostęp do aktualnych i wiarygodnych danych finansowych na różnych poziomach zarządzania.

Ważnym kierunkiem działań będzie również digitalizacja procesów finansowo-księgowych, obejmująca wdrażanie nowoczesnych systemów informatycznych wspierających planowanie, ewidencję i kontrolę finansową. Rozwiązania te przyczynią się do zwiększenia efektywności pracy, ograniczenia ryzyka błędów oraz usprawnienia przepływu informacji w organizacji.

Celem powyższych działań będzie nie tylko zapewnienie pełnej zgodności z obowiązującymi regulacjami, lecz przede wszystkim podniesienie jakości zarządzania instytucją poprzez dostęp do rzetelnych, aktualnych i porównywalnych danych. W efekcie Muzeum zyska zdolność do podejmowania trafnych decyzji strategicznych, opartych na analizie danych i ocenie efektywności, co w długiej perspektywie przełoży się na jego stabilność finansową, sprawność organizacyjną oraz skuteczność realizacji misji.

7. BUDOWANIE PUBLICZNOŚCI

Otwarcie wystawy stałej stanowić będzie dla Muzeum przełomowy moment, wymagający wdrożenia zintegrowanej strategii komunikacji i marketingu opartej na danych w celu budowania trwałej relacji z odbiorcami. Budowanie i rozwój publiczności Muzeum polegać będzie na skoordynowanych działaniach programowych, edukacyjnych i komunikacyjnych, których celem jest zarówno zwiększenie frekwencji, jak i rozwój trwałej, zróżnicowanej oraz powracającej grupy odbiorców. Zakłada się równoległe pozyskiwanie nowych uczestników i wzmacnianie relacji z dotychczasową publicznością.

Podejmowane działania koncentrować się będą na kluczowych grupach odbiorców, w szczególności mieszkańcach regionu, młodzieży, rodzinach, seniorach oraz turystach. Planuje się rozwój oferty łączącej zwiedzanie z wydarzeniami kulturalnymi i edukacyjnymi, co odpowiada na potrzeby odbiorców – blisko połowa z nich deklaruje zainteresowanie tego typu aktywnościami jako składową wizyty w muzeum. Istotnym elementem będzie wzmacnianie obecności Muzeum w środowisku lokalnym poprzez współpracę z instytucjami kultury, edukacji i organizacjami społecznymi, a także rozwój działań angażujących odbiorców, w tym wolontariatu i inicjatyw partycypacyjnych. Jednocześnie istotną rolę odgrywać będzie działalność edukacyjna, rozwijana we współpracy ze szkołami i partnerami społecznymi, umożliwiająca długofalowe budowanie relacji z odbiorcami i zwiększanie ich uczestnictwa w kulturze. Oferta wydarzeń towarzyszących będzie systematycznie rozwijana jako narzędzie przyciągania i aktywizowania publiczności, a działania komunikacyjne prowadzone będą w modelu zintegrowanym, z wykorzystaniem kanałów cyfrowych i tradycyjnych, dostosowanych do różnych grup odbiorców.

Całość działań będzie podlegała stałemu monitoringowi i ewaluacji. Przyjęty model zakłada stopniowy wzrost liczby odwiedzających przy jednoczesnym zwiększaniu udziału odbiorców

powracających oraz wzmacnianiu pozycji Muzeum jako istotnego ośrodka edukacyjno-kulturowego.

Muzeum będzie prowadziło systematyczne, coroczne badania publiczności, mające na celu analizę struktury odbiorców, ich potrzeb, oczekiwań oraz sposobów uczestnictwa w ofercie instytucji. Badania obejmować będą zarówno analizę frekwencji i zachowań odbiorców, jak i poziomu satysfakcji oraz zaangażowania w działania Muzeum. Wyniki będą wykorzystywane w procesie planowania oferty, optymalizacji działań edukacyjnych i komunikacyjnych oraz w ocenie skuteczności podejmowanych działań. Przyjęty model zakłada oparcie zarządzania publicznością na danych, co umożliwi podejmowanie decyzji w sposób bardziej efektywny oraz dostosowany do zmieniających się potrzeb odbiorców.

Program działań komunikacyjnych i marketingowych Muzeum polegać będzie na prowadzeniu zintegrowanej, wielokanałowej komunikacji, ukierunkowanej na zwiększenie rozpoznawalności instytucji oraz trwałe zwiększenie frekwencji. Przyjęty model opiera się na danych wskazujących na komplementarne wykorzystanie mediów cyfrowych i tradycyjnych jako podstawy skutecznego dotarcia do odbiorców, przy czym ze względu na jednoznacznie określoną tożsamość ideową instytucji, zakłada się ścisłą współpracę z mediami katolickimi, szczególnie z nadawcami telewizji TRWAM i Radia Maryja oraz wydawcą gazety „Nasz Dziennik”.

Zgodnie z danymi GUS w 2024 roku muzea odwiedziło 44,4 mln osób („Działalność muzeów w 2024 r.”), co potwierdza wysoki potencjał uczestnictwa. Jednocześnie najwyższy odsetek osób deklarujących zwiedzanie muzeów w kraju odnotowano wśród osób w wieku 15 – 24 lata (53,6%) (GUS „Uczestnictwo ludności w kulturze w 2024 r.”). Dane te świadczą o konieczności prowadzenia działań ukierunkowanych na tę grupę. Badania sektorowe wskazują również, że ponad 70% odbiorców pozyskuje informacje o wydarzeniach kulturalnych poprzez Internet i media społecznościowe, przy jednoczesnym utrzymaniu znaczenia rekomendacji bezpośrednich (raporty MKiDN, NCK).

Wyniki badań własnych (Smartscope) potwierdzają te tendencje: 95% potencjalnych odbiorców korzysta z mediów społecznościowych, 80% ogląda telewizję, a 82% słucha radia, co uzasadnia prowadzenie równoległych działań w kanałach cyfrowych i tradycyjnych. Jednocześnie blisko połowa osób zainteresowanych wizytą deklaruje gotowość udziału w wydarzeniach towarzyszących (ok. 48%), co wskazuje na istotną rolę oferty edukacyjnej i programowej jako narzędzia marketingowego.

Działania komunikacyjne będą realizowane w trzech komplementarnych obszarach. Pierwszym z nich jest komunikacja cyfrowa, obejmująca media społecznościowe, serwisy wideo oraz rozwój własnych kanałów informacyjnych, ukierunkowana na budowanie zaangażowania oraz dotarcie do różnorodnych grup odbiorców. Drugim obszarem jest komunikacja w mediach tradycyjnych (telewizja, radio, prasa). Jej celem będzie wzmacnianie wiarygodności instytucji oraz budowanie zasięgu ogólnopolskiego. Trzecim filarem będą działania bezpośrednie i przestrzenne, obejmujące kampanie outdoorowe oraz obecność w przestrzeni miejskiej.

W zakresie działań outdoorowych planuje się realizację kampanii w kluczowych ośrodkach miejskich oraz na trasach turystycznych, z wykorzystaniem nośników wielkoformatowych, transportu publicznego oraz przestrzeni o wysokim natężeniu ruchu. Celem tych działań będzie zwiększenie widoczności Muzeum oraz budowanie skojarzeń z marką instytucji jako ważnego ośrodka narracji historycznej. Kampanie te będą skorelowane czasowo z najważniejszymi wydarzeniami programowymi oraz etapami udostępniania oferty muzealnej.

Całość działań będzie podlegała stałemu monitoringowi i ewaluacji, obejmującej analizę frekwencji, skuteczności kanałów komunikacji oraz poziomu satysfakcji odbiorców.

O. Jan Król

FISZKI CELÓW SZCZEGÓŁOWYCH

Cel	Organizacja forów naukowo-społecznych poświęconych postawom Polaków ratujących Żydów podczas okupacji niemieckiej, służących popularyzacji wyników badań Muzeum oraz rozwojowi dialogu społecznego i edukacji historycznej
Okres realizacji celu	2026 - 2029
Obszar, do którego odnosi się cel	Społeczeństwo
Wskaźnik dla realizacji celu	Liczba zorganizowanych forów: 2027 – zorganizowanie jednego forum 2028 – zorganizowanie jednego forum 2029 – zorganizowanie jednego forum
Wartość początkowa i docelowa wskaźnika	0 → 3
Źródło pomiaru	Sprawozdawczość Muzeum
Finansowanie celu	Dotacja podmiotowa, środki własne
Sposób komunikowania/promowania celu	Kanały własne Muzeum, media społecznościowe, współpraca z mediami regionalnymi i ogólnopolskimi. Wybrane materiały i fragmenty wystąpień będą udostępniane również w formie cyfrowej, jako element działań edukacyjnych i popularyzatorskich Muzeum.

Cel	Organizacja zajęć międzypokoleniowych <i>Program: Kuźnia Pamięci – Międzypokoleniowa Akademia Tożsamości i Aktywnego Umysłu. Cykl warsztatów międzypokoleniowych</i> Program odpowiada na kluczowe wyzwania współczesności – potrzebę kultywowania pamięci historycznej w oparciu o tożsamość oraz konieczność aktywizacji intelektualnej społeczeństwa, które dynamicznie się starzeje. <i>Kuźnia pamięci</i> to cykl warsztatów, które łączą edukację historyczną z profilaktyką zdrowotną (regularny, aktywny kontakt ze sztuką działa
-----	--

	<p>protekcynie na funkcje poznawcze, opóźniając procesy starzenia się mózgu i wspierając dobrostan umysłowy i psychiczny).</p> <p>Grupa docelowa – wielopokoleniowa – dzieci, młodzież, dorośli i seniorzy.</p> <p>Liczba uczestników jednego warsztatu – 10 - 20 osób. Cele warsztatu zgodne z filarami obszaru edukacji:</p> <ul style="list-style-type: none"> • rozumienie mechanizmów historii • kształtowanie postaw obywatelskich • ćwiczenia myślenia przyczynowo–skutkowego i alternatywnego • neuroprotekcja • integracja międzypokoleniowa. <p>Każde spotkanie obejmuje zarówno przekaz wiedzy historycznej (np. analiza źródeł, rozmowa ze świadkiem), jak i praktyczne ćwiczenia plastyczne, muzyczne lub teatralne, które angażują różne pokolenia we wspólne działanie. Dzięki takiej formule młodszy uczestnicy zdobywają szacunek dla przeszłości, a seniorzy odzyskują poczucie sprawczości i więzi społecznej, co przeciwdziała wykluczeniu.</p>
Okres realizacji celu	2026 - 2029
Obszar, do którego odnosi się cel	Edukacja
Wskaźnik dla realizacji celu	Liczba zrealizowanych cykli warsztatów: 2027 – 2 cykle 2028 – 2 cykle 2029 – 1 cykl
Wartość początkowa i docelowa wskaźnika	0 → 5
Źródło pomiaru	Sprawozdawczość Muzeum
Finansowanie celu	Dotacja podmiotowa, środki własne
Sposób komunikowania/promowania celu	Kampania informacyjna w szkołach, uczelniach, domach seniora, mediach społecznościowych i na stronie internetowej Muzeum oraz współpraca z organizacjami partnerskimi, relacje z wydarzeń.

Cel	<p>Rozwój kompetencji zawodowych pracowników</p> <p>Wdrażanie spójnych programów szkoleniowych, dostosowanych zarówno do potrzeb instytucji, jak i indywidualnych ścieżek rozwoju pracowników. Szczególny nacisk położony na identyfikację obszarów wymagających wzmocnienia oraz planowanie działań edukacyjnych odpowiadających aktualnym wyzwaniom i kierunkom rozwoju Muzeum.</p> <p>Umożliwienie pracownikom aktywnego udziału w różnorodnych formach kształcenia, takich jak: szkolenia, kursy specjalistyczne, konferencje czy warsztaty branżowe. Działania te mają na celu nie tylko podnoszenie kwalifikacji, ale również inspirowanie do wdrażania nowych rozwiązań, wymiany doświadczeń oraz budowania zaangażowania w rozwój instytucji.</p>
Okres realizacji celu	2027 - 2029
Obszar, do którego odnosi się cel	Zarządzanie instytucją
Wskaźnik dla realizacji celu	<p>Liczba odbytych szkoleń:</p> <p>2027 - szkolenia wewnętrzne: 5</p> <p>2027 - szkolenia zewnętrzne: 5</p> <p>2028 - szkolenia wewnętrzne: 5</p> <p>2028 - szkolenia zewnętrzne: 5</p> <p>2029 - szkolenia wewnętrzne: 5</p> <p>2029 - szkolenia zewnętrzne: 5</p>
Wartość początkowa i docelowa wskaźnika	0 → 30
Źródło pomiaru	Plan szkoleń + dokumentacja z realizacji szkoleń, listy obecności, zaświadczenia o ukończeniu szkolenia, certyfikaty, ankiety ewaluacyjne
Finansowanie celu	Dotacja podmiotowa, środki własne
Sposób komunikowania/promowania celu	Komunikacja wewnętrzna Muzeum

Cel	Rozliczenie umowy w sprawie zamówienia publicznego Nr 1/2021 z dnia 24 lutego 2021 r. na zaprojektowanie, wykonanie, zainstalowanie i uruchomienie aranżacji wystawy stałej Muzeum
Okres realizacji celu	2026 - 2027
Obszar, do którego odnosi się cel	Wystawy
Wskaźnik dla realizacji celu	Postanowienie wydane przez Sąd Powszechny o zatwierdzeniu ugody mediacyjnej przeprowadzonej przed Sądem Polubownym przy Prokuraturii Generalnej RP
Wartość początkowa i docelowa wskaźnika	0 → 1
Źródło pomiaru	Sprawozdawczość Muzeum
Finansowanie celu	Dotacja celowa, dotacja podmiotowa, środki własne
Sposób komunikowania/promowania celu	Raport dla Organizatora i Założyciela

Cel	Organizacja wystawy czasowej „Solidarność w murach Strzebielinka. Realia życia więźniów stanu wojennego w obiektywie Lecha Różańskiego.
Okres realizacji celu	2026
Obszar, do którego odnosi się cel	Wystawy
Wskaźnik dla realizacji celu	Zrealizowana wystawa czasowa
Wartość początkowa i docelowa wskaźnika	0 → 1
Źródło pomiaru	Sprawozdawczość Muzeum
Finansowanie celu	Dotacja podmiotowa, środki własne

Sposób komunikowania/promowania celu	Kanały własne Muzeum, media społecznościowe, współpraca z mediami regionalnymi i ogólnopolskimi.
--------------------------------------	--

Cel	Okresowa inwentaryzacja zbiorów w formie skontrum
Okres realizacji celu	2029
Obszar, do którego odnosi się cel	Zarządzanie zbiorami
Wskaźnik dla realizacji celu	Arkusz spisowy
Wartość początkowa i docelowa wskaźnika	0 → 1
Źródło pomiaru	Sprawozdawczość Muzeum
Finansowanie celu	Dotacja podmiotowa
Sposób komunikowania/promowania celu	Sprawozdawczość Muzeum

Cel	Wzmocnienie stabilności finansowej instytucji
Okres realizacji celu	2026 - 2029
Obszar, do którego odnosi się cel	Majątek i gospodarka finansami
Wskaźnik dla realizacji celu	<ul style="list-style-type: none"> • utrzymanie płynności finansowej (brak zobowiązań wymagalnych) • realizacja planu finansowego na poziomie 95 – 105%
Wartość początkowa i docelowa wskaźnika	Nie dotyczy
Źródło pomiaru	Sprawozdania budżetowe i finansowe Muzeum
Finansowanie celu	Dotacja celowa, dotacja podmiotowa, środki własne

Sposób komunikowania/promowania celu	Cykliczne raporty dla Organizatora i Założyciela
--------------------------------------	--

Cel	Dywersyfikacja źródeł przychodów z uwzględnieniem misji Muzeum
Okres realizacji celu	2026 - 2029
Obszar, do którego odnosi się cel	Majątek i gospodarka finansami
Wskaźnik dla realizacji celu	<ul style="list-style-type: none"> • wzrost przychodów własnych o min. 10% do 2029 roku (sprzedaż biletów, programy MKiDN, darowizny, współpraca instytucjonalna) • pozyskanie min. dwóch projektów zewnętrznych
Wartość początkowa i docelowa wskaźnika	Dla projektów zewnętrznych: 0 → 2
Źródło pomiaru	Sprawozdawczość Muzeum
Finansowanie celu	Dotacja podmiotowa, środki własne
Sposób komunikowania/promowania celu	Cykliczne raporty dla Organizatora i Założyciela, strona internetowa Muzeum, media społecznościowe

Cel	Badania publiczności (cel: zwiększenie liczby odwiedzających Muzeum oraz rozwój trwałej i zróżnicowanej publiczności, w szczególności poprzez wzrost udziału odbiorców powracających oraz uczestników działań edukacyjnych i programowych)
Okres realizacji celu	2027 – 2029
Obszar, do którego odnosi się cel	Budowanie publiczności
Wskaźnik dla realizacji celu	Liczba zrealizowanych badań: 2027 – jedno badanie

	2028 – jedno badanie 2029 – jedno badanie
Wartość początkowa i docelowa wskaźnika	0 → 3
Źródło pomiaru	Sprawozdawczość Muzeum
Finansowanie celu	Dotacja podmiotowa, środki własne
Sposób komunikowania/promowania celu	Kanały własne Muzeum (strona internetowa, media społecznościowe), sprawozdawczość Muzeum.

o. Jan Król

o. Jan Król



