PIOTR SZOPA

.....

(imię i nazwisko kandydata/kandydatki na dyrektora/dyrektorkę)

PROGRAM DZIAŁANIA

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

MUZEUM - ZAMEK W ŁAŃCUCIE

(nazwa muzeum/instytucji kultury z obszaru polityki pamięci)

NA LATA 2026-2031

Akceptacja Ministra Kultury i Dziedzictwa Narodowego*

MINISTER KULTURY
I DZIEDZICTWA NARODOWEGO

.....

28.10.2025 Warszawa

(data i miejsce)

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

Program działania przedstawiony przez kandydata/kandydatkę na dyrektora/dyrektorkę instytucji kultury stanowi autorską koncepcję zarządzania nią w okresie kadencji. *W związku z tym program nie obejmuje wszystkich aspektów działania instytucji, ale wskazuje na takie cele, które w ciągu kadencji chce zrealizować dyrektor. Mogą mieć one różny charakter, tak jak różne są autorskie wizje kandydatów: od kandydata zależy, czy w okresie kadencji powinien skupić się na rozbudowie obiektu, realizacji wystaw, czy może na tworzeniu wokół instytucji społeczności.*

CZĘŚĆ OGÓLNA

1. **Analiza SWOT** (nieobowiązkowa)

Kandydat na dyrektora przedstawia w tym miejscu czynniki wewnętrzne: mocne (S) i słabe (W) strony działania instytucji oraz czynniki zewnętrzne: identyfikowane szanse (O) i zagrożenia (T).

Celem analizy jest przedstawienie przez kandydata własnej diagnozy stanu, w którym znajduje się instytucja.

Analiza SWOT powinna zostać przeprowadzona w sposób zwięzły i pozwalający na jej powiązanie z wizją i celami przedstawionymi w programie.

Analiza SWOT

S – MOCNE STRONY	**W – SŁABE STRONY**
-Muzeum posiada określone cele strategiczne, operacyjne oraz misję i wizję -innowacyjne podejście do zarządzania	-brak pełnego zaangażowania części pracowników w proces zachodzących zmian w systemie zarządzania z uwagi na brak możliwości finansowych
-ranga muzeum – wpis do Rejestru Instytucji Kultury prowadzonego przez Ministerstwo Kultury i Dziedzictwa Narodowego; wpis na listę Pomników Historii; oraz szereg innych wyróżnień -mocna pozycja wśród polskich muzeów wnętrz pozwalająca realizować projekty w różnorakich partnerstwach -znakomicie utrzymane historyczne wnętrza mieszkalne oraz gospodarcze z zachowanym oryginalnym wystrojem; -sklep internetowy, punkty sprzedażowe	-niedostateczne środki finansowe -ograniczenie konkurencyjności w przestrzeni osób wysoko wykwalifikowanych, niskie pensje uniemożliwiające pozyskanie osób o wyjątkowych umiejętnościach i uprawnieniach -niezadowalająca przestrzeń magazynowa -zbyt niskie zainteresowanie publiczności proponowanymi wystawami czasowymi

-różnorodność zbiorów i ekspozycji historycznych -kompletność zachowanego założenia rezydencjonalnego -dobra lokalizacja -zawansowany proces digitalizacji zbiorów i udostępnienia fotografii w multiwyszukiwarce -program ewidencji muzealnej iArt -zabezpieczenie ekspozycji przez zniszczeniem i kradzieżą, funkcjonowanie Straży Zamkowej – strategia pozwalająca zabezpieczyć zbiory na wypadek zagrożenia konfliktem, klęską żywiołową itp.	
-zaangażowanie w zakresie wprowadzania systemowych zmian zarządczych -struktura organizacyjne, która pozwala z jednej strony elastycznie organizować zasoby w odniesieniu do realizowanych projektów, a równocześnie umożliwia stabilne realizowanie zadań cyklicznych	-duża rotacja pracowników – zwłaszcza tzw. „młodych" – wynikająca z niewystarczających środków finansowych
-stabilne źródło finansowania z Ministerstwa Kultury i Dziedzictwa Narodowego -stałe wsparcie finansowe z Urzędu Marszałkowskiego Województwa Podkarpackiego -pozyskiwanie środków zewnętrznych w tym środków Unii Europejskiej -znaczący udział własnych środków w budżecie Muzeum	-typ obowiązującego w Polsce finansowania instytucji publicznych wprowadza niepewność, jakimi środkami Muzeum będzie dysponowało
O – SZANSE	**T – ZAGROŻENIA**
-wypracowanie i wdrożenie innowacyjnych strategii organizacji pracy i metod w celu	-wprowadzenie nowego modelu zarządzania, który może utrudniać

poprawy skuteczności i efektywności Muzeum	funkcjonowanie struktury organizacyjnej Muzeum
-potencjał do współpracy z instytucjami na terenie Polski i Europy (zwłaszcza Środkowo-Wschodniej) -udział w strategicznych programach finansowanych ze środków MKiDN oraz UE	-działania zewnętrzne mogące spowodować utratę tożsamości historycznej i wizerunkowej na arenie krajowej i międzynarodowej -działania zewnętrzne o charakterze terrorystycznym oraz lokalizacja w „województwie przyfrontowym" w kontekście wojny w Ukrainie -brak wystarczających środków finansowych do realizacji założonego programu -konkurencja na rynku „czasu wolnego" trudność z dotarciem oferty Muzeum do szerokiej publiczności
-współpraca ze środowiskiem lokalnym, budowa grupy wspierającej Muzeum	-płytki rynek kandydatów do pracy na kluczowe stanowiska specjalistyczne -małe możliwości pozyskiwania sponsorów komercyjnych w środowisku lokalnym -systematycznie rosnące koszty utrzymania instytucji

2. Tytuł (nieobowiązkowy)

Program stanowi autorską koncepcję działania instytucji. Kandydat/-ka na dyrektora/dyrektorkę może sformułować jednozdaniowy tytuł streszczający jego pomysł na instytucję kultury w trakcie swojej kadencji.

Muzeum – Zamek w Łańcucie – Rezydencja żyjąca miłością do sztuki

3. Wizja

Kandydat/kandydatka na dyrektora/dyrektorkę w kilkuzdaniowym komunikacie przedstawia najważniejsze kwestie dla swojego programu. Jeśli program zawiera pkt. 1 i 2: wizja powinna stanowić podsumowanie analizy SWOT i rozwinięcie tytułu.

Muzeum – Zamek w Łańcucie jest jednym z najpiękniejszych muzeów rezydencjonalnych w Polsce. To placówka o uznanej renomie i jednocześnie instytucja, która jest największą w

regionie co wpływa na to, że oddziałuje na obraz kultury w tej części kraju. Należy podkreślić, że kulturotwórcza funkcja rezydencji jest realizowana od czasu jej powstania. Kompletność założenia rezydencjonalnego będąca znakomitym atutem placówki pozwala na różnorodny rozwój oferty kulturalnej.

„Rezydencja żyjąca miłością do sztuki" to program będący kontynuacją, z jednej strony troski o zachowanie dziedzictwa materialnego jakim bez wątpienia jest zespół zamkowy. Z drugiej strony jest też kontynuacją pewnego programu kulturalnego, który wytyczyła zarówno Rodzina Lubomirskich (księżna Izabela z Czartoryskich Lubomirska) jak i Potockich (kolejni Ordynaci). Program ten rozwijał różne kierunki sztuki, począwszy od płaszczyzny architektonicznej poprzez muzykę i teatr, aż do rozwoju kolekcji (m.in. zbiory malarstwa i rzeźby, biblioteka)

4. Cele ogólne

Cel ogólny 1:
Dokończenie oraz przeprowadzenie projektów inwestycyjnych

Cel ogólny 2:
Kontynuacja oraz rozszerzenie programu kulturalnego i edukacyjnego

Cel ogólny 3:
Bezpieczeństwo – ludzie i model kierowania oraz zbiory i sposób zabezpieczenia przed zagrożeniami

Na podstawie założeń przedstawionych w pkt. 3 kandydat/kandydatka na dyrektora/dyrektorkę formułuje maksymalnie 3 cele ogólne.

Cele ogólne powinny zostać sformułowane jako konkretne, mierzalne oraz osiągalne w czasie kadencji.

Każdy cel szczegółowy (poniżej) powinien wpisywać się w jeden z celów ogólnych.

Cele ogólne powinny zostać sformułowane w taki sposób, aby były spójne z celami statutowymi instytucji.

5. Obszary wyzwań

Realizacja programu działania odbywa się w sześciu do ośmiu wybranych przez kandydata/kandydatkę na dyrektora/dyrektorkę obszarach. Spośród wskazanych poniżej obszarów trzy są obowiązkowe we wszystkich typach instytucji; dwa są obowiązkowe w muzeach; pozostałe (od 1 do 3 w muzeach; od 3 do 5 w innych typach instytucji) wybierane przez kandydata na dyrektora.

Przy obszarach wybieranych przez kandydata/kandydatkę na dyrektora/dyrektorkę powinno znaleźć się uzasadnienie wyboru.

Część szczegółowa programu będzie odnosiła się do obowiązkowych i wybranych obszarów. Dokonanie wyboru oznacza, że kandydat/kandydatka na dyrektora/dyrektorkę nie powinien/nie powinna formułować celów wykraczających poza wybrane obszary.

Obszary obowiązkowe dla wszystkich typów instytucji:

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

Muzeum – Zamek w Łańcucie jest najbardziej znaną instytucją muzealną na Podkarpaciu. Jego znaczenie jak i umiejscowienie w sercu powiatowego miasta niejako wymusza szeroką współpracę zarówno lokalną/regionalną jak i ponadregionalną. Należy przy tym podkreślić, że oferta Muzeum dopełnia całość działań w przestrzeni kultury w Łańcucie, gdzie rocznie organizowanych jest ponad 750 wydarzeń kulturalnych. Aby przebić się ze swoją ofertą instytucja musi poszukiwać nowych grup odbiorców zarówno z regionu jak i kraju. Konieczne jest przekonanie odbiorców, że Muzeum rezydencjonalne jest przestrzenią w której wiele się dzieje, a działania te są kierowane nie tylko do różnorodnych grup wiekowych ale także dla różnorodnych grup społecznych. Dostrzegalna jest też obecność gości zagranicznych. Aktywna współpraca z Urzędem Miasta w Łańcucie oraz ze Starostwem Powiatowym w Łańcucie musi przebiegać wielopłaszczyznowo. Po pierwsze musi funkcjonować koordynacja działań aby nie powodować konkurencji lecz swego rodzaju uzupełnianie. Wiąże się z tym planowanie wydarzeń i wystaw z wyprzedzeniem oraz wspólne koordynowanie kalendarza wraz z instytucjami kultury prowadzonymi przez samorządy. Po drugie usytuowanie Muzeum sprawia, że problematyka bieżącego funkcjonowania opiera się m.in. na infrastrukturze miejskiej lub posadowieniu w jej sąsiedztwie. Podobna sytuacja odnosi się do współpracy z samorządem powiatowym. Muzeum ściśle współpracuje ze szkołami zarówno podstawowymi jak i średnimi działającymi w regionie. Efektem tej współpracy jest m.in. chętne korzystanie z oferty Muzeum przez te placówki. Instytucja rozwija też bliską współpracę z organizacjami pozarządowymi. Taka ścisła współpraca nawiązana jest min. z Stowarzyszeniem Muzealników Polskich, czy Kołem 10. Pułku Strzelców Konnych. Wspólnie z Kołem 10. Pułku Strzelców Konnych organizowane są dni i święta Pułku oraz konferencje

naukowe. Spośród grup defaworyzowanych najaktywniejszy rozwój współpracy powinien być kierowany do seniorów. Zmieniająca się struktura wiekowa społeczeństwa wskazuje, że grupa ta będzie bardzo dynamicznie wzrastać. Koniecznym jest także aby oferta ta była powiązana z dostępnością stąd też planowane działania inwestycyjne w tym kierunku.

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

Działania edukacyjne to niezwykle istotny obszar funkcjonowania Muzeum. Oferta edukacyjna dedykowana jest szerokiemu gronu odbiorców. Najwyższym priorytetem są dzieci i młodzież. Należy poszukiwać ścieżki dotarcia do najmłodszego pokolenia. Trzeba przy tym rozumieć zmiany zachodzące zarówno w modelach edukacyjnych jak i zmiany społeczne. Prowadzenie działań poprzez zróżnicowane metody pracy sprawi, że będą one atrakcyjniejsze w odbiorze. Odbiorcy poszczególnych programów są niezwykle różnorodni. Mamy bowiem do czynienia ze wszystkimi grupami wiekowymi, grupami społecznymi, uczestnikami projektów są grupy i odbiorcy indywidualni. Patrząc z perspektywy odbiorcy oferta edukacyjna Muzeum musi stanowić konkurencję dla innych placówek, które oferują atrakcyjne spędzanie czasu – niekoniecznie poświęcając go kulturze. Programy edukacyjne muszą być kształtowane w taki sposób aby zachować realizację celów ale także muszą uwzględniać symbiozę z innymi obszarami Muzeum. Mowa tutaj o współpracy z Działem Wnętrz Zamkowych co gwarantuje, że ruch turystyczny odbywający się właśnie w największym nasileniu w tym obszarze nie zostanie ograniczony.

Koniecznym jest szersza obecność działań edukacyjnych w przestrzeni informacyjnej Muzeum. Pozwoli to podnieść jakość późniejszych odwiedzin w samym Zamku, lepsze zrozumienie kontekstu kulturowego, a z pewnością przyczyni się do poznania niezwykłej historii łańcuckiej rezydencji. Projekty edukacyjne powinny sprzyjać poznaniu oferty Muzeum. Istotnymi głosami odbiorców w tej materii są opinie, że wcześniejszy udział w zajęciach, warsztatach czy wykładach zarówno prowadzonych w Centrum Edukacji Tradycji im. Jana Potockiego jak i tych prowadzonych przez edukatorów w innych obiektach Muzeum sprawił, że uczestnicy lepiej rozumieli przekaz kierowany do odbiorców

na wystawie stałej. Koniecznym jest korzystanie z nowoczesnych technologii edukacyjnych i narzędzi cyfrowych, którymi tak chętnie posługują się dziś dzieci i młodzież. Bez wątpienia należy kontynuować cykliczne programy organizowane w Muzeum takie jak: „Lato w Muzeum" czy „Wyjście z klasą". W najbliższej perspektywie należy też rozwijać kompetencje oraz programy związane z zagadnieniami dostępnościowymi. Daje się bowiem zauważyć skokowy wzrost odwiedzin uczniów i wychowanków np. Specjalnych Ośrodków Szkolno-Wychowawczych. Ich chęć poznawania nowych obszarów w zakresie kultury sprawia, że zachodzi konieczność przygotowania nie tylko nowych programów edukacyjnych ale także dostosowania przekazu i współpracy wewnątrz muzealnej do tej grupy odbiorców.

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;*

Zarządzanie instytucją to niezwykle skomplikowany i bardzo szeroki obszar. Po zmianach w Regulaminie Organizacyjnym i konsultacji przy tej okazji z poszczególnymi partnerami w Muzeum wypracowane zostały wnioski co do dalszej ewolucji tego dokumentu. W dotychczasowych działaniach udało się stworzyć model współpracy pomiędzy Dyrekcją a Zakładową Organizacją Związkową.
Kolejnym ważnym wyzwaniem jest przeciwdziałanie spłaszczeniu struktury wynagrodzeń co jest spowodowane wzrostem płacy minimalnej oraz inflacji. Trzeba podkreślić, że oba organy prowadzące, dostrzegają tę problematykę, a dzięki wsparciu w 2026 r. Ministerstwa Kultury i Dziedzictwa Narodowego oraz Samorządu Województwa Podkarpackiego - w Muzeum nie ma osób, które zarabiałyby najniższą krajową. To pokłosie zrozumienia potrzeb i wspólnych rozmów z pracownikami i przedstawicielami Zakładowej Organizacji Związkowej.
Struktura finansów Muzeum – Zamek w Łańcucie opiera się współprowadzeniu przez MKiDN oraz Samorząd Województwa Podkarpackiego. Dla przykładu w 2025 r. w planie finansowym Muzeum dotacja podmiotowa (obaj współprowadzący, bez zwiększeń) kształtowała się na poziomie 20 901 375 zł. Trzeba też podkreślić, że wynagrodzenia osobowe ze wszystkimi świadczeniami na rzecz pracowników za

2025 r. wynosiły 20 800 000, 21 zł. Zwiększenie dotacji podmiotowej w trakcie roku do poziomu 21 881 688 zł umożliwiło pokrycie znacznej części zarówno wydatków osobowych łącznie ze świadczeniami na rzecz pracowników jak również kosztów energii, materiałów i usług zewnętrznych. Pozostała część kosztów została sfinansowana ze środków własnych instytucji, które we wzmiankowanym roku wyniosły 5 729 562 zł i stanowiły aż 18, 93 % wszystkich przychodów i ponad 27 % obu dotacji na działalność bieżącą (bez zwiększeń i dotacji celowych). Działania prowadzone w następnych latach powinny skupiać się na stałej współpracy z organami prowadzącymi oraz na zwiększaniu przychodów własnych, które stanowią znaczące uzupełnienie środków. Kwestią, która jest powiązana z zarządzaniem instytucją jest podnoszenie kompetencji pracowniczych poprzez udział w szkoleniach i kursach. Daje się zauważyć wzrost udziału pracowników w takich działaniach, podnoszą oni też indywidualnie swoje kompetencje.

Obszary obowiązkowe dla muzeów:

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

Muzeum – Zamek w Łańcucie to muzeum rezydencjonalne. W jego ofercie są następujące wystawy stałe: Zamek – I Piętro; Zamek – II Piętro; Zamek – Łaźnie Zamkowe; Park Przyzamkowy; Stajnie Cugowe, Wozownia, Park Krajobrazowy; Storczykarnia; Pałacyk Myśliwski w Julinie (czasowo wyłączony ze zwiedzania), Historia Miasta (ekspozycje w budynku dawnego Kasyna Urzędniczego): Ekspozycja mieszczańska (sypialnia, gabinet rtm. Stanisława Gepnera, salonik fryzjerski); 10 Pułk Strzelców Konnych; Bolesław Jan Czedekowski (malarz wytwornego portretu); Sztuka Cerkiewna; Centrum Edukacji Tradycji im. Jana Potockiego – dawna Oranżeria; CET – dawna Ujeżdżalnia. Z racji specyfiki Muzeum nie ma możliwości zmiany wystaw stałych. Istnieje natomiast strategia rozbudowy zbiorów oparta o uzupełnianie kolekcji. Organizowane cyklicznie wystawy czasowe uzupełniają wystawy stałe. Mając na względzie liczne postulaty odwiedzających na najbliższe lata planowane jest stworzenie wystaw czasowych w oparciu o bogate zbiory rzemiosła artystycznego i sztuki. Postulaty te odnoszą się do konkretnych

składników zbiorów. Jedna z pierwszych wystaw poświęcona zostanie zegarom w zbiorach Muzeum. Ich bogata kolekcja (ok. 100 obiektów) stanowi znakomity przykład rzemiosła zarówno polskiego jak i europejskiego. Częstokroć obiekty te są wykonane przez wybitnych twórców a ich odpowiedniki znajdują się w najlepszych placówkach muzealnych świata. Kolejne wstawy czasowe odnosić się będą m.in. do mebli oraz księgozbioru znajdującego się w Zamkowej Bibliotece. Taki układ planowania pozwoli współistnieć bez uszczerbku dla wystaw stałych co byłoby źle odebrane przez odwiedzających Muzeum – Zamek w Łańcucie. Rozwój bazy muzealnej po zakończeniu prac w Zameczku Romantycznym pozwoli rozszerzyć plany wystawowe także o dzieła niezwiązane z wystawami stałymi. Istotnym planem jest stworzenie w Muzeum przestrzeni do powstania galerii jednego obrazu – miejsca w którym mogłoby być prezentowane jedno - dwa dzieła wybitne. Wstępnie wytypowany został na ten cel tzw. Pokój pod Orłami. Jako pierwsze czasowo eksponowane były by tam wybitne dzieła malarstwa znajdujące się w zbiorach Muzeum a docelowo także pozyskane depozyty.

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

Muzeum – Zamek w Łańcucie posiada stosunkowo dużą liczbę obiektów – 18970 pozycji inwentarzowych i 20 781 sztuk. To obszar, który wymaga szerokich działań zabezpieczających. Zarówno skontra jak i działania realizowane w latach 2018 – 2021 we wspólnym projekcie z partnerami z Muzeum Pałacu Króla Jana III w Wilanowie (lider projektu), Muzeum Historii Żydów Polskich POLIN, Muzeum Lubelskiego w Lublinie oraz Muzeum Narodowego w Szczecinie pozwoliły na pozyskanie aplikacji i-ART e-muzeum. To w pełni skalowalne rozwiązanie intranetowe, które służy do zarządzania obiektami muzealnymi i zbiorami cyfrowymi. i-ART e-muzeum zapewnia między innymi możliwość prowadzenia cyfrowej ewidencji muzealnej. System ten jest na bieżąco rozbudowywany i stanowi niewątpliwie znaczące ułatwienie w prowadzonych pracach.

Zgodnie z przyjętą w 2025 r. strategią rozbudowy zbiorów Muzeum - Zamek w Łańcucie - zbiory te obejmują kolekcje historyczne oraz kolekcje utworzone przez Muzeum po II wojnie światowej. Należy podkreślić, że podstawowym kryterium rozbudowy kolekcji historycznych jest pozyskiwanie obiektów związanych z rezydencją łańcucką. W ramach rekonstrukcji wyposażenia wnętrz historycznych i muzealnych ekspozycji wskazane jest również

pozyskiwanie zabytków formalnie i stylistycznie bliskich utraconym. W tej kwestii Muzeum stosuje się do zaleceń Ministerstwa Kultury i Dziedzictwa Narodowego odnoszących się do działań restytucyjnych.

Konserwacja zbiorów muzealnych stanowi jeden z priorytetów placówki. Muzeum posiada własny Dział Konserwacji Zbiorów, który wykonuje szereg prac zarówno w pracowniach tego działu jak i in situ. Należy zwrócić uwagę na trudność w utrzymaniu wykwalifikowanych pracowników tego działu w pracy w Muzeum. Jest to jedno z największych wyzwań przed jakim stoi placówka. Związane to jest też z brakiem szkolnictwa specjalistycznego, i zanikiem znajomości dawnego rzemiosła.

Obszary do wyboru:

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

Stan techniczny obiektów składających się na kompleks Muzeum - Zamek w Łańcucie jest na bieżąco monitorowany. Bez wątpienia takim wyzwaniem są: zespół Pałacowo-Parkowy w Julinie będący oddziałem Muzeum oraz Zameczek Romantyczny w Łańcucie. Ich stan techniczny wymaga podjęcia natychmiastowych działań. Środki na ten cel są pozyskane i trwają prace przygotowawcze do podjęcia inwestycji. Bez wątpienia istnieje pilna potrzeba przygotowania odpowiednich magazynów muzealnych. Dzięki poczynionym staraniom na ukończeniu jest dokumentacja na zadanie pn. „Przebudowa, remont i zmiana sposobu użytkowania pomieszczeń hotelowych oraz restauracji Zamkowej na pomieszczenia biurowe i magazynowe w budynku Zamku w Łańcucie". Pozyskanie środków i przeprowadzenie takich działania pozwoli podnieść standardy przechowywania obiektów muzealnych w magazynach a dodatkowo będzie możliwa również modernizacja przestrzeni biurowej a tym samym podniesienie poziomu dostępności oraz jakości pracy. Kolejną inwestycją, którą należy przeprowadzić jest przebudowa infrastruktury i konserwacja Stajni Cugowych. Przygotowana dokumentacja pozwala aplikować o środki na ten cel.

7) **Majątek i gospodarka finansami** – *kwestie związane z zarządzaniem finansowym; posiadanymi nieruchomościami; zmianą struktury przychodów;*

---

8) **Bezpieczeństwo** – *kwestie związane zarówno z przygotowaniem do konfliktów zbrojnych i wojny, jak i do zagrożeń naturalnych czy kradzieży (m.in. systemy zabezpieczeń, polityki ochrony zbiorów).*

W Muzeum - Zamek w Łańcucie ochronę zapewnia Dział WSO - Straż Zamkowa. Służba ta jest formacją uzbrojoną i działa w oparciu o Plan Ochrony, który został uzgodniony z Komendą Wojewódzką Policji w Rzeszowie. Zdobyte dotychczas doświadczenie zostało wykorzystane podczas wojewódzkiego ćwiczenia obronnego „TARCZA-25", organizowanego pod nadzorem Wojewody Podkarpackiego. Muzeum – Zamek w Łańcucie aktywnie uczestniczyło w tym przedsięwzięciu, realizując praktyczne działania związane z ewakuacją dóbr kultury zgodnie z sygnałami przekazywanymi przez system kierowania. Ćwiczenie obejmowało zasięgiem całe województwo i miało na celu zgrywanie organów administracji oraz jednostek organizacyjnych w realizacji zadań obronnych w zmieniającej się sytuacji strategiczno-operacyjnej. Udział w ćwiczeniach znacząco podniósł poziom przygotowania pracowników Muzeum w zakresie obronności i zarządzania kryzysowego.

W ramach podniesienia poziomu bezpieczeństwa koniecznym jest rozszerzenie zakresu monitoringu wizyjnego – zwłaszcza na I piętrze Zamku oraz w korytarzu parteru. Ważną kwestią w kontekście zagrożeń geopolitycznych jest prowadzenie cyklicznych szkoleń i ćwiczeń ewakuacyjnych zarówno wobec Gości i pracowników Muzeum jak również zbiorów. Działania te odbywają się w trzyletnim cyklu: Gra decyzyjna – ćwiczenie obronne – ćwiczenie doskonalące. Działania te są realizowane w następujących obszarach:

-ewakuacja ludzi i zbiorów; sprawdzanie procedur opuszczania budynku oraz zasad priorytetowej ewakuacji najcenniejszych muzealiów;

-reagowanie na pożar, współpracę z jednostkami PSP, OSP, innymi służbami;

-postępowanie w przypadku zagrożeń kryminalnych: prób kradzieży, napadu, zagrożeń terrorystycznych czy aktu wandalizmu;

-reagowanie na katastrofy naturalne: zalanie, silne wiatry, awarie techniczne itp.

-ćwiczenia z zakresu ochrony dóbr na wypadek konfliktu zbrojnego: przygotowanie do zabezpieczenia, ukrycia lub ewakuacji najcenniejszych zabytków (zgodnie z Planem Ochrony);

-ćwiczenia z cyberbezpieczeństwa; symulacje ataków na systemy informatyczne i bazy danych Muzeum.

Muzeum podjęło również starania zmierzające do podniesienia standardów bezpieczeństwa w budynku dawnego Spichlerza na Górnym, który jest ulokowany w Łańcucie (za zapleczem gospodarczym Muzeum). Na ukończeniu jest dokumentacja techniczna projektu na instalację SAP, CCTV, elewację budynku wraz z instalacją odgromową budynku Spichlerza na Górnym. Pozyskanie środków na ten cel pozwoli podnieść poziom zabezpieczeń tego obiektu.

Kluczowe przedsięwzięcia z zakresu bezpieczeństwa wymagają stosowania korespondencji niejawnej. W Muzeum w 2025 r., po uzyskaniu akceptacji ABW, utworzono Autonomiczne Stanowisko Komputerowe ASK-Z do przetwarzania takich dokumentów.

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

---

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;*

---

11) **Dostępność** – *uwzględnienie dostępności fizycznej i on-line; działania na rzecz różnych potrzeb; działania skierowane wobec różnych grup wiekowych; osób neuroróżnorodnych (tzn. ze zdiagnozowanym ADHD, spektrum autyzmu, itd.); osób z małymi dziećmi;*

Problematyka dostępności jest niezwykle ważna dla właściwego funkcjonowania Muzeum. Jest ono regionalnym liderem dostępności o czym świadczy zajęcie II miejsca w regionalnym Konkursie IDOL Fundacji Szansa – Jesteśmy Razem w kategorii Instytucja otwarta dla niewidomych (2024). Realizując liczne postulaty we współpracy z Rzeszowską Agencją Rozwoju Regionalnego S.A. w ramach pilotażowego projektu CE-SPaces4All realizowanego w ramach programu Interreg Europa Środkowa pozyskano gogle VR, które są narzędziem wspierającym dostępność w Łaźniach Rzymskich. To rozwiązanie skierowane do osób, które nie mogą samodzielnie zwiedzić tej ekspozycji. Rozwiązania architektoniczne w Muzeum wymuszają podjęcie starań inwestycyjnych w zakresie. Uaktualniona dokumentacja dotycząca dźwigu osobowego w Zamku pozwoliła na wystąpienie o środki finansowe na 2027 r. Realizacja tego zadania sprawi, że skomunikowane

zostaną wszystkie przestrzenie ekspozycyjne w Zamku – od Łaźni Rzymskich poprzez parter, pierwsze i drugie piętro. Znacząco ułatwi to proces zwiedzania Muzeum, dotychczas bowiem wykorzystywany jest schodołaz, co nie jest wystarczająco komfortowe ani dla używających go pracowników ani dla korzystających z niego gości. Należy także rozwijać w najbliższej perspektywie system TotuPoint. System ten może być przydatny w sytuacjach z jakimi zmaga się Muzeum w czasie dynamicznych zjawisk pogodowych. Wówczas sprawne przekazywanie informacji osobom niewidomym ma kluczowe znaczenie. Trzeba podkreślić, że w ostatnich dwóch latach (2024-2025) Muzeum dotknęły gwałtowne zjawiska atmosferyczne, które poczyniły istotne szkody w drzewostanie, a co za tym idzie spowodowały zagrożenie bezpieczeństwa dla odwiedzających park.

Koniecznym jest także przygotowanie ujednoliconego standardu informacyjnego, zarówno w przestrzeni cyfrowej jak również w przestrzeni parku.

12) **Badania naukowe** – *przewidywane projekty badawcze; udział w konsorcjach; tworzenie centrów kompetencji;*

---

13) **Digitalizacja** – *realizacja projektów digitalizacyjnych; wyzwania z tym związane; tworzenie repozytoriów;*

---

14) **Programy dotacyjne** – *realizacja i utrzymanie programów dotacyjnych; tworzenie ich założeń; zarządzanie programami;*

---

15) **Wydawnictwa** – *program wydawniczy instytucji; wydawanie czasopism; strategie dotarcia do czytelnika; współpraca z bibliotekami i środowiskiem naukowym.*

---

16) **Współpraca międzynarodowa** – *udział w projektach międzynarodowych; planowanie wystaw z partnerami zagranicznymi; udział w konsorcjach badawczych.*

CZĘŚĆ SZCZEGÓŁOWA

Zasadniczą częścią Programu działania kandydata/kandydatkę na dyrektora/dyrektorkę są „fiszki" celów szczegółowych.

Kandydat/-ka na dyrektora/dyrektorkę musi sformułować co najmniej jeden cel szczegółowy dla każdego obszaru obowiązkowego i wybranego.

Cele szczegółowe wykraczające poza obowiązkowe i wybrane obszary nie stanowią elementu programu.

Wszystkie cele szczegółowe powinny być również powiązane z wynikającymi z wizji celami ogólnymi.

„Fiszki" celów szczegółowych są podstawą rozliczalności dyrektora, dlatego też w sytuacji zagrożenia ich realizacji lub zasadniczej zmiany warunków działania instytucji dyrektor powinien wystąpić o ich modyfikację (zgodę na dokonanie zmiany we wskaźnikach, usunięcie lub dodanie nowego celu) do 30 września roku poprzedzającego kolejny rok realizacji programu działania (zgodnie z zapisami umowy). Wniosek taki powinien zostać uzasadniony.

Każda z fiszek powinna zostać przedstawiona w następujący sposób i zajmować maksymalnie 1 stronę:

1. **Określenie celu**

   Ochrona i rozwój dziedzictwa kulturowego dawnej Ordynacji Łańcuckiej poprzez prace remontowe, konserwatorskie oraz przebudowę i wykreowanie przestrzeni ekspozycyjnych w Pałacu Myśliwskim w Julinie

2. **Okres realizacji celu**

   powinien zawierać się w kadencji dyrektora. Osiągnięcie zakładanych wskaźników badane jest na koniec okresu realizacji.

   2026-2028

3. **Wskazanie obszaru, do którego odnosi się cel**

   Inwestycje, wystawy

4. **Określenie wskaźnika dla realizacji celu**

   Wskaźnik służy ilościowej prezentacji działań podjętych dla realizacji celu szczegółowego.

   Realizacja projektu

5. **Określenie wartości początkowej i docelowej wskaźnika**

   Kandydat na dyrektora powinien wskazać wartość wskaźnika na początku okresu realizacji celu oraz jego wartość docelową na koniec okresu realizacji.
   Wartość początkowa – 0 ; wartość docelowa - 1

6. **Określenie źródła pomiaru**

   Wskazanie na jakiej podstawie określony zostanie wskaźnik (np. sprawozdawczość instytucji, badanie publiczności, itd.)
   Sprawozdawczość instytucji

7. **Finansowanie celu**

   Wskazanie, czy realizacja celu będzie pociągała konieczność zmian w dotacji podmiotowej; uzyskania dotacji celowych; uzyskania środków zewnętrznych; Wartość powinna zostać oszacowana w zł (na etapie oceny programu kandydata na dyrektora będzie weryfikowana przez Ministerstwo).
   Fundusze Europejskie dla Podkarpacia na lata 2021 – 2027

   Wartość projektu: 42 542 746, 06 zł

   Dofinansowanie z UE: 26 560 910, 57 zł

   Dofinansowanie z UM: 7 973 750 ,00 zł

   Pożyczka VAT 847 039, 80 zł

8. **Sposób komunikowania / promowania celu**

   Opis w jaki sposób działania w danym celu szczegółowym będą komunikowane na zewnątrz.

Sposób komunikowania określony w projekcie, m.in. z wykorzystaniem strony internetowej, mediów społecznościowych oraz konferencji prasowych.

1. **Określenie celu**

   Prace remontowo-konserwatorskie i budowlane budynku Zameczku-Romantycznego Muzeum - Zamek w Łańcucie

2. **Okres realizacji celu**

   2026-2028

3. **Wskazanie obszaru, do którego odnosi się cel**

   Zgodnie z wyborem dokonanym w części ogólnej

4. **Określenie wskaźnika dla realizacji celu**

   Realizacja projektu.

5. **Określenie wartości początkowej i docelowej wskaźnika**

   Wartość początkowa – 0; wartość docelowa 1

6. **Określenie źródła pomiaru**

   Sprawozdawczość instytucji

7. **Finansowanie celu**

   Wskazanie, czy realizacja celu będzie pociągała konieczność zmian w dotacji podmiotowej; uzyskania dotacji celowych; uzyskania środków zewnętrznych; Wartość powinna zostać oszacowana w zł (na etapie oceny programu kandydata na dyrektora będzie weryfikowana przez Ministerstwo).

   Program Fundusze Europejskie na Infrastrukturę, Klimat, Środowisko 2021-2027; w ramach działania FENX.07.01. Infrastruktura kultury i turystyki kulturowej priorytet FENX.07 Kultura

   Wartość projektu: 16 218 437,06 zł

   Kwota dofinansowania: 10 557 341, 62 zł

   Dofinansowanie z MKiDN: 1 343 673, 70 zł

   Dofinansowanie z UM: 1 343 673, 71 zł

   Dofinansowanie z MZŁ (VAT): 2 973 748, 03 zł

8. **Sposób komunikowania / promowania celu**

   Opis w jaki sposób działania w danym celu szczegółowym będą komunikowane na zewnątrz.

   Sposób komunikowania określony w projekcie, m.in. z wykorzystaniem strony internetowej, mediów społecznościowych oraz konferencji prasowych.

1. **Określenie celu**

   Montaż windy wraz z przystosowaniem szachtu dźwigowego w budynku Zamku Muzeum-Zamek w Łańcucie.

   Planowany remont szachtu i montaż windy związany jest przede wszystkim z obowiązkiem zapewnienia dostępności osobom ze szczególnymi potrzebami dodatkowo winda będzie pełnić funkcję pomocniczą przy przemieszczeniach i ewentualnej ewakuacji obiektów w Zamku.

2. **Okres realizacji celu**

   2027

3. **Wskazanie obszaru, do którego odnosi się cel**

   Dostępność, inwestycje

4. **Określenie wskaźnika dla realizacji celu**

   Realizacja projektu

5. **Określenie wartości początkowej i docelowej wskaźnika**

   Wartość początkowa – 0; wartość docelowa 1

6. **Określenie źródła pomiaru**

   Sprawozdawczość instytucji

7. **Finansowanie celu**

   Wskazanie, czy realizacja celu będzie pociągała konieczność zmian w dotacji podmiotowej; uzyskania dotacji celowych; uzyskania środków zewnętrznych; Wartość powinna zostać oszacowana w zł (na etapie oceny programu kandydata na dyrektora będzie weryfikowana przez Ministerstwo).

   Dotacja celowa Urząd Marszałkowski Województwa Podkarpackiego –

   Wnioskowana kwota dotacji: 1 124 208, 43 zł brutto (913 990, 59 zł)

8. **Sposób komunikowania / promowania celu**

   Opis w jaki sposób działania w danym celu szczegółowym będą komunikowane na zewnątrz.

   Sposób komunikowania określony w projekcie, m.in. z wykorzystaniem strony internetowej, mediów społecznościowych oraz konferencji prasowych.

1. **Określenie celu**

   Wykonanie inwentaryzacji całego kompleksu pałacowo-parkowego w Muzeum - Zamek w Łańcucie z wykorzystaniem technologii skaningu laserowego oraz opracowania wyników prac z inwentaryzacji.

   Etap III – opracowanie chmury punktów; sporządzenie dokumentacji technicznej w formie rzutów i przekrojów, opracowanie wirtualnego spaceru

2. **Okres realizacji celu**

   2026-2027

3. **Wskazanie obszaru, do którego odnosi się cel**

   Zarządzanie zbiorami, bezpieczeństwo

4. **Określenie wskaźnika dla realizacji celu**

   Realizacja projektu.

5. **Określenie wartości początkowej i docelowej wskaźnika**

   Wartość początkowa – 0; wartość docelowa 1

6. **Określenie źródła pomiaru**

   Sprawozdawczość instytucji

7. **Finansowanie celu**

   Wskazanie, czy realizacja celu będzie pociągała konieczność zmian w dotacji podmiotowej; uzyskania dotacji celowych; uzyskania środków zewnętrznych; Wartość powinna zostać oszacowana w zł (na etapie oceny programu kandydata na dyrektora będzie weryfikowana przez Ministerstwo).

   Realizacja współpracy z Podkarpackim Biurem Geodezji i Terenów Rolnych w Rzeszowie w zakresie inwentaryzacji całego kompleksu pałacowo-parkowego w Muzeum-Zamek w Łańcucie oraz Zespołu Pałacowo-Parkowego w Julinie.

8. **Sposób komunikowania / promowania celu**

   Opis w jaki sposób działania w danym celu szczegółowym będą komunikowane na zewnątrz.

   Sposób komunikowania określony w projekcie, m.in. z wykorzystaniem strony internetowej, mediów społecznościowych oraz konferencji prasowych.

1. **Określenie celu**

   Organizacja wystaw czasowych

2. **Okres realizacji celu**

   2027-2031

3. **Wskazanie obszaru, do którego odnosi się cel**

   wystawy

4. **Określenie wskaźnika dla realizacji celu**

   Realizacja projektu.

5. **Określenie wartości początkowej i docelowej wskaźnika**

   Wartość początkowa – 0; wartość docelowa 3

6. **Określenie źródła pomiaru**

   Sprawozdawczość instytucji

7. **Finansowanie celu**

   Wskazanie, czy realizacja celu będzie pociągała konieczność zmian w dotacji podmiotowej; uzyskania dotacji celowych; uzyskania środków zewnętrznych; Wartość powinna zostać oszacowana w zł (na etapie oceny programu kandydata na dyrektora będzie weryfikowana przez Ministerstwo).

   Środki własne z dotacji podmiotowej oraz w zależności od skali wystawy pozyskanie dofinansowania z dotacji celowej

8. **Sposób komunikowania / promowania celu**

   Opis w jaki sposób działania w danym celu szczegółowym będą komunikowane na zewnątrz.

   strona internetowa, media społecznościowe oraz konferencje prasowe, plakaty.

1. **Określenie celu**

   Prace remontowo-konserwatorskie i budowlane budynku Spichlerza Muzeum - Zamek w Łańcucie

   (instalację SAP, CCTV, elewację budynku wraz z instalacją odgromową budynku Spichlerza)

2. **Okres realizacji celu**

   2027-2031

3. **Wskazanie obszaru, do którego odnosi się cel**

   Bezpieczeństwo

4. **Określenie wskaźnika dla realizacji celu**

   Realizacja prac

5. **Określenie wartości początkowej i docelowej wskaźnika**

   Wartość początkowa – 0; wartość docelowa 1

6. **Określenie źródła pomiaru**

   Sprawozdawczość instytucji

7. **Finansowanie celu**

   Wskazanie, czy realizacja celu będzie pociągała konieczność zmian w dotacji podmiotowej; uzyskania dotacji celowych; uzyskania środków zewnętrznych; Wartość powinna zostać oszacowana w zł (na etapie oceny programu kandydata na dyrektora będzie weryfikowana przez Ministerstwo).

   Wycena zostanie dostosowana do założeń po zakończeniu prac nad dokumentacją projektową (grudzień 2026). Określone zostaną też kierunki pozyskania środków, najprawdopodobniej dotacja celowa.

8. **Sposób komunikowania / promowania celu**

   Opis w jaki sposób działania w danym celu szczegółowym będą komunikowane na zewnątrz.

   Sposób komunikowania określony zostanie w projekcie, m.in. z wykorzystaniem strony internetowej, mediów społecznościowych oraz konferencji prasowych.

Łańcut, 4.09.2026