

## Informacja z realizacji programu działania Narodowego Muzeum Morskiego w Gdańsku za rok 2025

### 1. Opis realizacji celów ogólnych w danym okresie

Rok 2025 był dla Narodowego Muzeum Morskiego czasem intensywnego „stawiania żagli” pod nową strategią na lata 2025–2030. Kluczowym osiągnięciem (Cel 1) było pełne wykorzystanie potencjału nowo otwartego po remoncie oddziału Żuraw, co pozwoliło nam na znaczące rozwinięcie oferty edukacyjnej. Od września 2025 r. wdrożyliśmy nowy program dedykowany szkołom i przedszkolom, oparty na analizie przeprowadzonej w okresie letnim.

Sytuacja finansowa instytucji pozostała stabilna, co pozwoliło nam zamknąć rok z niewielkim zyskiem. Wykonaliśmy (Cel 2) kolejny krok w digitalizacji procesów, wdrażając kolejne elementy system AUREA do elektronicznego obiegu dokumentów finansowych oraz przygotowując się do wprowadzenia KSeF w 2026 r. W obszarze zbiorów zakupiliśmy inteligentny system kontroli parametrów środowiskowych, co pozwoli nam na nowoczesne zarządzanie mikroklimatem w magazynach i na wystawach. W zakresie zrównoważonego rozwoju i dziedzictwo (Cel 3) - choć formalnie powołanie „zielonego zespołu” zaplanowano na początek 2026 r., grupa ta zaczęła aktywnie działać już w roku sprawozdawczym, angażując Muzeum w sieć Zielonych Instytucji Trójmiasta i Pomorza.

### 2. Najważniejsze osiągnięcia Instytucji w danym okresie

Rok 2025 przyniósł nam szereg sukcesów, które potwierdzają, że NMM jest instytucją dynamiczną i potrzebną społeczeństwu.

Rekordowa frekwencja i popularność: Nasze progi odwiedziło łącznie 416 193 gości. To wynik, z którego jestem wyjątkowo dumny, a który jest efektem m.in. udostępnienia 19 wystaw czasowych we wszystkich oddziałach, zwiększenia ilości różnorodnych wydarzeń oraz otwarcia w 2024 r. oddziału Żuraw.

Sukcesy edukacyjne: Przeprowadziliśmy 762 lekcje muzealne, co stanowi wzrost w porównaniu do 687 lekcji w roku ubiegłym. Wzrost ten wynika bezpośrednio z nowej oferty Żurawia oraz zatrudnienia nowych osób w zespole edukatorów.

Partnerstwa i sponsoring: Skutecznie pozyskaliśmy środki od mecenasów na wydanie katalogu wystawy o transatlantykach oraz nawiązaliśmy współpracę z dużym trójmiejskim deweloperem. To dowód, że nasza nowa polityka pozyskiwania sponsorów, choć jeszcze w fazie dopracowywania dokumentów, już działa w praktyce.

Wystawy czasowe: Dużym sukcesem artystycznym była wystawa Łukasza Patelczyka, laureata Nagrody im. Kazimierza Ostrowskiego, zrealizowana we współpracy ze ZPAP.

### 3. Główne problemy Instytucji w danym okresie

Głównym problemem w 2025 r. było pozyskanie środków finansowych na utrzymanie nowego obiektu – Muzeum Archeologii Podwodnej i Rybołówstwa Bałtyckiego w Łebie oraz na realizację wystawy czasowej o transatlantykach w okresie międzywojennym przewidzianą do otwarcia w 2026 r.

Nowy obiekt w Łebie został oddany w 2024r. W 2025 r. otrzymaliśmy tylko część wnioskowanych środków na utrzymanie oddziału. Było to zwiększenie dotacji podmiotowej z przeznaczeniem na utrzymanie obiektu. Pozyskane środki wystarczają jedynie na podstawowe utrzymanie obiektu i zatrudnienie pracowników ochrony.

Już w roku 2025 planowaliśmy udostępnienie wystaw czasowych (zrealizowanych ze środków własnych), jednakże nie otrzymaliśmy wsparcia finansowego w tym zakresie.

Co do wystawy - stanie się również okazją do prezentacji efektów projektu m.s. Piłsudski - badanie strat wojennych, realizowanego dzięki wsparciu Ministerstwa Kultury i Dziedzictwa Narodowego w ramach programu „Badanie polskich strat wojennych”( <https://nmm.pl/2025/10/30/m-s-pilsudski-badanie-strat-wojennych/> ). W ramach jego realizacji po raz pierwszy kompleksowo przeanalizowano archiwa i biblioteki w miastach związanych z historią obu transatlantyków -Trieście, Monfalcone, Nowym Jorku, Londynie i Newcastle.

Integralną częścią przedsięwzięcia jest już publikacja w wersji polsko-angielskiej, zawierająca eseje poświęcone różnym aspektom historii obu statków oraz pełny katalog prezentowanych na wystawie eksponatów. Premiera publikacji miała miejsce 26 listopada 2025 roku, w rocznicę zatonięcia m.s. Piłsudski. Na wydanie katalogu Muzeum pozyskała środki zewnętrzne od największego mecenasa Muzeum.

Całkowitą wartość wykonania wystawy szacujemy na 1 438 000 zł. Na realizację wystawy pozyskaliśmy od sponsorów 330 000 zł. W dniu 23 października 2025 r. złożyliśmy drogą elektroniczną prośbę do Pani Ministry o dofinansowanie wykonania wystawy wraz z dwoma wnioskami o przyznanie dotacji na rok 2026 w łącznej wysokości 938 tys. zł. Wnioski te – to informacje nieoficjalne, pozyskane drogą telefoniczną – uzyskały pozytywną opinię Departamentu Dziedzictwa Kulturowego oraz Departamentu Finansowego. Nie otrzymaliśmy żadnej odpowiedzi oficjalnej, natomiast nieoficjalnie otrzymaliśmy informację, że Pani Ministra odrzuciła naszą prośbę. Mimo tego, że decyzją Ministra Kultury i Dziedzictwa Narodowego z dnia 9 kwietnia 2025 r. znak: DF- 1.331.31.2025.MR NMM, Muzeum otrzymało dotację w kwocie 200 tys. zł na realizację ekspozycji. W 2025 roku zrealizowano zaplanowane prace związane z realizacją elementów wystawy.

#### 4. Krótka charakterystyka sytuacji finansowej Instytucji

Sytuacja finansowa instytucji jest stabilna, Muzeum za 2025 r. wypracowało niewielki zysk. Dotacja podmiotowa na działalność bieżącą po zmianach w trakcie roku wyniosła 33 885 tys zł i w całości została wykorzystana. Przychody instytucji wyniosły około 47 000 tys zł, koszty na podobnym poziomie. Największą pozycją wśród kosztów były wynagrodzenia osobowe (niecałe 26 000 tys zł) oraz składki na ubezpieczenia społeczne (ponad 4 000 tys zł).

#### 5. Odniesienie się do celów szczegółowych

##### *Obszar wyzwań - 1 społeczeństwo*

W tym zakresie wskazałem dwa działania szczegółowe, których realizacja ma się rozpocząć w 2027 r. Niemniej już teraz prowadziłem rozmowy z miastem Łeba i Muzeum przygotowująco

pierwsze wydarzenia wraz z miastem Łeba (finał WOŚP w naszym Oddziale). Muzeum prowadziło również działania skierowane do osób niepełnosprawnych i wykluczonych.

#### *Obszar wyzwań – 2 edukacja*

Muzeum realizowało założony program edukacyjny. W trakcie roku, w okresie wakacyjnym przeprowadzona została analiza programu edukacyjnego i wdrożono zmiany. Nowy program edukacyjny zaoferowany został przedszkolom i szkołom od września 2025 r. Wprowadzono również zmiany na stronie internetowej Muzeum, aby uprosić sposób zamawiania lekcji i warsztatów. W 2025 r. przeprowadzono łącznie 762 lekcje muzealne (w 2024 r. – 687 lekcji). Wzrost związany był z rozwinięciem oferty edukacyjnej dla otwartego po remoncie oddziału NMM - Żuraw oraz zatrudnieniem nowych edukatorów.

W zakresie poszczególnych działań, osiągnięto wzrost wskaźnika realizacji celu 2.1. „Coroczna korekta i planowanie programu edukacyjnego w celu urozmaicenia tematyki lekcji i warsztatów muzealnych” – wzrost o 1.

W pozostałym zakresie celów szczegółowych, Program nie przewidywał działań w 2025 r.

#### *Obszar wyzwań – 3 zarządzanie instytucją*

Obszar ten wymagał ode mnie największej uwagi. Dzięki podjętym staraniom nastrój w zespole jest dobry. Dobrze układa się również współpraca z dwoma związkami zawodowymi działającymi w Muzeum.

W zakresie szczegółowym należy wskazać, że przygotowano zmiany w strukturze Muzeum (fiszka 3.1). Zmiany przygotowaliśmy we współpracy z zespołem, omówione zostały również wstępnie z przedstawicielem związków zawodowych. Przygotowano pierwszą wersję zmian do dokumentów.

W zakresie polityki szkoleń (fiszka 3.2.) trwało jej przygotowanie. Jej wdrożenie planuję w przyszłym roku, zgodnie z programem.

W zakresie opracowania polityki ds. pozyskiwania sponsorów (fiszka 3.3.) przygotowano dokument, trwają prace nad zmianą na stronie internetowej, gdzie umieszczane będą stosowne informacje. Choć nie wdrożono strategii w sensie formalnym (jako zarządzenia) starania o pozyskanie środków prywatnych już prowadzimy według ustalonych zasad i mamy pierwsze sukcesy – pozyskanie dofinansowania ze strony jednego z większych trójmiejskich deweloperów na realizację wystawy o transatlantykach. W toku jest proces pozyskania dofinansowania na kolejne wystawy z kolejnymi dwoma podmiotami.

W zakresie powołania kolegium ds. wystaw (fiszka 3.4) po dyskusjach o jego kształcie, ustalono model tego kolegium, który przewiduje powołanie osób nie tylko z szeroko pojętego zespołu (również części administracyjnej) ale również osób spoza naszego zespołu. Natrafiłem tutaj na barierę prawną – statut Muzeum określa, że członkami kolegium mogą być pracownicy merytoryczni oraz osoby spoza Muzeum. Nie uwzględniono innych grup zawodowych, stąd powołanie kolegium wstrzymano do czasu usunięcia tej bariery. W ramach zmiany dokumentów organizacyjnych przewidziano zmianę zapisu w statucie Muzeum likwidującą tę barierę.

W zakresie powołania kolegium ds. polityki antymobbingowej (fiszka 3.5) – omówiono model tego kolegium który przewiduje powołanie osób nie tylko z szeroko pojętego zespołu (również części administracyjnej) ale również osób spoza naszego zespołu. Natrafiłem tutaj na barierę prawną – statut Muzeum określa, że członkami kolegium mogą być pracownicy merytoryczni

oraz osoby spoza Muzeum. Nie uwzględniono innych grup zawodowych, stąd powołanie kolegium wstrzymano do czasu usunięcia tej bariery. W ramach zmiany dokumentów organizacyjnych przewidziano zmianę zapisu w statucie Muzeum likwidującą tę barierę.

W zakresie organizacji pracy w Łebie (fiszka 3.6) – zatrudniony jest kierownik administracyjny oddziału, osoba do pomocy technicznej oraz 5 osób do ochrony obiektu. Natrafiłem na sporą barierę w zakresie zwiększenia dotacji podmiotowej z przeznaczeniem na utrzymanie obiektu w Łebie. Z potrzeb wyliczonych przez Muzeum na 1 400 tys zł rocznie, otrzymałem jedynie 900 tys (kwoty na cały rok, budżet na 2026 r.). Różnica ta zablokuje rozwój Muzeum, zwłaszcza, że budżet na działania merytoryczne na 2026 r. przewiduje przeznaczenie na działania merytoryczne całego Muzeum jedynie 770 tys zł.

W zakresie digitalizacji procesów (fiszka 3.7) realizowano zawartą wcześniej umowę obejmującą cyfryzację procesów obiegu dokumentów w Muzeum (zwłaszcza w zakresie finansowym). Pod koniec roku Muzeum przygotowywało się do wprowadzenia Ksef w początkach 2026 r.

#### *Obszar wyzwań - 4 wystawy*

Muzeum realizowało wcześniej ustalone działania wystawiennicze. W 2025 r. Muzeum prezentowało we wszystkich swoich oddziałach w sumie 19 wystaw czasowych,

W zakresie wystawy w Łebie (Fiszka 4.1) – Muzeum w 2025 r. pozyskało finansowanie dla budowy wystawy stałej w Łebie. Ogłoszono postępowanie przetargowe na wykonanie wystawy. Podmiotów zainteresowanych tym przetargiem było bardzo dużo, stąd bardzo duża liczba pytań i konieczność kilkukrotnego przesunięcia terminu składania ofert. Jednocześnie trwało uzupełnianie scenariusza wystawy, aby przygotować niezbędne dla wykonawcy wystawy materiały. Muzeum rozpoczęło również proces przenoszenia do nowego obiektu pierwszych zabytków.

W zakresie programu najważniejszych wystaw czasowych (Fiszka 4.4) zrealizowano wystawę laureata „Nagrody im. Kazimierza Ostrowskiego” – Łukasza Patelczyka. Wystawa zorganizowana była we współpracy ze Związkiem Polskich Artystów Plastyków – Okręg Gdański. Wernisaż wystawy był wydarzeniem towarzyszącym uroczystej gali wręczenia nagrody. Prowadzono również prace nad kolejną wystawą czasową na 2026 r.

Wartość wskaźnika w ramach tego szczegółowego celu osiągnęła wartość „1”. W pozostałym zakresie celów szczegółowych, Program nie przewidywał działań w 2025 r.

Na marginesie dodam, że Muzeum zmuszone było do zmian w wystawie stałej w oddziale w Kątach Rybackich. Ze względu na stan techniczny obiektu wystawienniczego, wystawę stałą zlikwidowano i przeniesiono do budynku magazynowego. Prezentowana jest ona w okrojonym, dostosowanym do pomieszczenia zakresie.

#### *Obszar wyzwań - 5 zarządzanie zbiorami*

W zakresie celu zmiana polityki pozyskiwania zbiorów (fiszka 5.1.) – przygotowano pierwszą pełnoprawną politykę, uwidocznioną na stronie internetowej Muzeum. I choć wymaga ona zmian, kształtuje nasze podejście do pozyskiwania zbiorów. W jej treści znalazł się zapis o jej corocznej ewaluacji.

W zakresie celu re-organizacja magazynów (fiszka 5.2) przygotowano i złożono do Programu Ministra Kultury i Dziedzictwa Narodowego wniosek obejmujący drobne remonty, zakup

wyposażenia i reorganizację 3 magazynów znajdujących się w siedzibie Muzeum. Czekamy na rozstrzygnięcie konkursu.

W zakresie wprowadzenia zarządzania mikroklimatem w obiektach Narodowego Muzeum Morskiego w Gdańsku (fiszka 5.3), zrealizowano projekt „Zakup inteligentnego systemu kontroli i analizy warunków środowiskowych w Narodowym Muzeum Morskim” (Program Ministra Kultury i Dziedzictwa Narodowego) w ramach którego zakupiono zestaw specjalistycznego sprzętu i oprogramowania do zarządzania systemem (serwer, stacja robocza z monitorem, tablet) oraz zestaw rejestratorów parametrów środowiska.

#### *Obszar wyzwań 6 inwestycje*

W ramach celu: budowa wystawy stałej w Muzeum Archeologii Podwodnej i Rybołówstwa Bałtyckiego w Łebie - oddziale Narodowego Muzeum Morskiego w Gdańsku – jako III etapu realizacji długoletniej inwestycji (fiszka 6.1); ogłoszono pierwsze postępowania przetargowe, w szczególności rozpoczęto postępowanie przetargowe na wybór wykonawcy najważniejszego przedmiotu projektu – wystawy stałej.

W pozostałym zakresie celów szczegółowych, Program nie przewidywał działań w 2025 r.

#### *Obszar wyzwań 9 zielone wyzwania*

W ramach tego obszaru, oprócz prowadzenia oszczędnej polityki w zakresie zużycia mediów, rozpoczął swoje prace zielony zespół (fiszka 9.1). Formalne powołanie zespołu nastąpiło w styczniu 2026, niemniej zespół zaczął działać już w ubiegłym roku uczestnicząc w działaniach Zielonych instytucji Trójmiasta i Pomorza. Muzeum w ramach tej siedziby instytucji zorganizowało jedno z cyklicznych spotkań.

W pozostałym zakresie celów szczegółowych, Program nie przewidywał działań w 2025 r.

#### *Obszar wyzwań 10 Budowanie publiczności*

W zakresie badania publiczności (fiszka 10.1) Muzeum prowadziło przez cały rok akcję ankietową przy kasach we wszystkich oddziałach z pytaniami, dlaczego Zwiedzający weszli do Muzeum. Co zaskakujące dla nas, większość odpowiedzi była „przechodziłem obok”, co motywuje nas do zmian w bezpośrednim otoczeniu naszych oddziałów.

Rozpoczęto również prace nad strategią marketingową (fiszka 10.2), jednak niezbędne zmiany jakie musiałem dokonać w Dziale Promocji i Marketingu uniemożliwiły kontynuowanie zmian. Dalsze prace zaplanowano na 2026 r.

W pozostałym zakresie celów szczegółowych, Program nie przewidywał działań w 2025 r.

## 6. Wnioski

Uważam, że realizacja Programu działalności Narodowego Muzeum Morskiego w Gdańsku, którą przedstawiłem w trakcie konkursu nie jest zagrożona. Wśród istotnych problemów należy wyróżnić:

**Zapewnienie stabilności finansowej nowym inwestycjom:** Najpilniejszym zadaniem jest uzyskanie pełnego pokrycia kosztów utrzymania oddziału w Łebie w ramach dotacji podmiotowej. Różnica między realnymi potrzebami a przyznanymi środkami może zablokować rozwój merytoryczny instytucji w 2026 roku i latach kolejnych.

WZÓR

**Zabezpieczenie finansowania kluczowych wydarzeń merytorycznych:** Wyzwaniem pozostaje domknięcie budżetu wystawy o transatlantykach planowanej na 2026 rok, co wymaga dalszych intensywnych starań o środki zewnętrzne i wsparcie Organizatora.