

Paweł Jaskanis
Dyrektor
Muzeum Pałacu Króla Jana III w Wilanowie

Informacja z realizacji w 2025 r. autorskiego programu działania Muzeum Pałacu Króla Jana III w Wilanowie na lata 2025-2027 pt. *Wilanowskie emocjoneum w wiarygodnej opiece nad wartościami kultury i natury. Muzeum wspólnot zainteresowań* ©.¹

1. Opis realizacji głównych celów w 2025 r.

Doskonalenie społecznie służebnych funkcji instytucji (określonych w § 5 statutu) uwzględniło – w stopniu wynikającym z otrzymanych dotacji i wypracowanych w przychodach własnych środków finansowych² – praktyczne, określone w celach zobowiązania w utrzymaniu i bezpieczeństwie technicznym, konserwatorskim i środowiskowym zasobów materialnych (kultury i natury) oraz zgromadzonej wiedzy o nich. Objęto również niskonakładowe, w proporcji do kosztów tych zobowiązań, działania programowe jak (-) edukacja i służąca jej komunikacja społeczna, (-) IT, (-) udostępnianie pałacu, parków i wystaw, (-) rozbudowa kolekcji, (-) przygotowanie wystaw czasowych, (-) badania, (-) koncerty, (-) spektakle teatralne etc. Zadania (58) i ich wyniki zawartych w nich ważniejszych działań (z 272, przy czym znaczna ich część zawierała poddziałania) misyjnej działalności wskazano w merytorycznym sprawozdaniu muzeum, stanowiącym osobny dokument. Stanowi on załącznik nr 1 do niniejszej informacji, dając wgląd w rodzaje i liczebność zdarzeń zorganizowanych tylko przez muzeum. Nie wymienia on innych przedsięwzięć, głównie edukacyjnych i z zakresu animacji kulturalnej, zorganizowanych w otoczeniu społecznym muzeum przez jego partnerów lokalnych – przedsięwzięcia te uzupełniły muzealne aktywności, nawiązując do nich (rozwijając, uszczegóławiając tematycznie). Sprawozdanie finansowe – zgodnie z przepisami prawa - będzie przygotowane do końca pierwszego kwartału 2026 r.

Koszty stałe stanowiły ok. 66% ogółu wydatków (bez projektów dofinansowanych ze środków Unii Europejskiej) i przekroczyły wielkość przyznanej dotacji podmiotowej pod Ustawę Budżetową na 2025, zaś wynagrodzenia z pochodnymi - 62% ogólnych wydatków z dotacji podmiotowej. Był to kolejny rok, kiedy rósł udział kosztów stałych w wydatkach, pozostawiając coraz mniej środków z dotacji podmiotowej na prospołeczne, bezpośrednie działania kulturalne. Sytuację poprawiło przyznanie przez Organizatora w 2025 r. 1 937 000 zł na konserwację muzealiów, stanowiących dekoracje wnętrzu pałacu i 0,55 mln zł na organizację wystaw czasowych. Organizator przywrócił jednocześnie w dotacji par. 2730 klasyfikacji budżetowej „konserwacje”, zlikwidowany w 2008 r., co od tego czasu poskutkowało tym, że muzeum prowadziło z udziałem wielu wykonawców zewnętrznych konserwacje i remonty ze środków własnych, projektów dofinansowanych przez Unię Europejską i incydentalnych dotacji celowych. Naprawa materialnych skutków tej wady systemowej potrwa długo – brak podstaw prawnych uniemożliwił Organizatorowi muzeum finansowanie w dotacji podmiotowej bieżących i dużych remontów konserwatorskich zabytkowych obiektów budowlanych i konserwację ich dekoracji z udziałem zespołów zewnętrznych, zapewne mylnie zakładając, że wykonają je osoby zatrudnione na etatach w muzeum. Proces naprawy zapoczątkowała decyzja z 25 lipca 2025 r. o przyznaniu na kolejnych pięć lat 3 mln zł rocznie na konserwację, co nastąpiło po zaakceptowaniu z końcem 2024 r. omawianego programu działania na lata 2025 - 2027. Zwiększenie puli naprawczej jest koniecznością, zważywszy na wymagany stan zabytków.

Wyliczone w celach szczegółowych zadania konserwatorskie i budowlane wskazują na podstawowy zakres potrzeb, o których sfinansowanie muzeum będzie się zwracało do jego Organizatora. Informacje na ten temat wynikają z diagnozy stanu majątku instytucji, którego substancja techniczna i budowlana podlega obiektywnym czynnikom o ujemnym oddziaływaniu - użytkowemu (eksploatacji) w warunkach masowej turystyki, środowiskowym (np. szkody z powodu zmian klimatycznych, w tym zniszczenia spowodowane przez burze, dziki,

¹ Program w BIP publikują Ministerstwo Kultury i Dziedzictwa Narodowego w Biuletynie Informacji Publicznej https://bip.mkidn.gov.pl/media/docs/2025_pliki/Programy_dzialania/20250103_Program_dzialania_Muzeum_Palacu_Krola_Jana_III_w_Wilanowie.pdf i muzeum: <https://wilanow-palac.pl/bip/autorski-program-dzialania-muzeum-palacu-krola-jana-iii-w-wilanowie-w-latach-2025-2027>. Aktualizacja celów szczegółowych według stanu na 31 grudnia 2025 r., opublikowana 27 stycznia 2026 r.: <https://www.gov.pl/web/kultura/program-dzialania-muzeum-palacu-krola-jana-iii-w-wilanowie> na podstawie propozycji z 30 września 2025 r., zatwierdzonej przez Organizatora 3 grudnia 2025 r. w odniesieniu do tzw. fiszek nr 2, 3, 4, 5, 10, 17, 21, 26, 27.

² Na ogólnie przychody instytucji składały się dotacja podmiotowa (art. 12 ustawy o organizowaniu i prowadzeniu działalności kulturalnej), dotacje celowe budżetu państwa, przychody własne pozyskane ze sprzedaży usług (bilety zwiedzania i edukacyjne, warsztaty, najem, czynsze) i towarów (publikacje, pamiątki, prawa intelektualne) oraz sponsoringu i barterów oraz zwrotu VAT-u. Zakres działania muzeum wspierali wolontariusze indywidualni i wolontariat korporacyjny, pomysłodawcy i realizatorzy projektów działalności kulturalnej i badawczo-naukowych – własnych i współorganizowanych z muzeum, angażujących własne budżety i pracę we wspólny dorobek pro publico bono.

bobry i szopy w skali wcześniej nie spotykanej) i starzeniowym (Tempus edax rerum [czas zjada rzeczy] Owidiusza, którego wątki z *Metamorfoz* zilustrowane są w dekoracji pałacowych).

Załącznik nr 2 przedstawia tabelaryczne zestawienie celów szczegółowych ze stanem na koniec 2025 r ze wskazaniem pochodzenia publicznych środków finansowych: dotacji podmiotowej, dotacji celowych i przychodów własnych. Poza nimi pozostają inne korzyści składające się na markę instytucji, jak m. in. wydatki własne partnerów prywatnych i społecznych (wkład finansowy, pracy i dorobku intelektualno-zarządczego) w realizację wspólnych przedsięwzięć, jak np. organizatorów cyklu 20 przedstawień teatralnych „Szekspir w parku”, wystawy sztuki współczesnej Top Charity (szacowny koszt kilku milionów złotych), niektóre koncerty i działalność społeczna, inna niż wolontariat, oraz udział w upublicznianiu wyników projektów badawczo – naukowych, umożliwiając przekształcenie wyników badań podstawowych w badania stosowane. Poza przychodami instytucji pozostaje ekwiwalent korzyści reklamowych wynikających z obecności w mediach informacji o projektach, liczony w metodologii AVE na podstawie danych z monitoringu głównych mediów.

Oceny stanu zasobów kultury i natury oraz wiedzy są elementem bieżącego zarządzania i służą okresowo ponawianemu szacowaniu potrzeb finansowych i analizie ryzyk, której nowy syntetyczny obraz zawiera załącznik nr 3. Ostateczna jego wersja będzie przedstawiona w oświadczeniu o stanie kontroli zarządczej za 2025 r. do końca marca br. wraz z rozwinięciami opisowymi dla poszczególnych ryzyk. Podsumowanie będzie także propozycją zmiany fiszki nr 31 i prognoz na kolejne lata. Mierniki zawiera ww. sprawozdanie merytoryczne, zaś mierniki i wskaźniki przedstawia sprawozdanie finansowe.

Zweryfikowana skala potrzeb i sposobów przeciwdziałania zagrożeniom, zarówno kwotowo, jak i czasowo, wykracza poza omawiane wdrożenie programu na lata 2025-2027 poza jednym celem szczegółowym, polegającym na opracowaniu wieloletniego projektu rewitalizacji zasobów materialnych (fiszka nr 30) i jego oprawy edukacyjno-informacyjnej. Głównym wyzwaniem, zawartym w tytule programu 2025-2027, są bowiem niedobory finansowe i wynikające z nich możliwości sprawowania opieki nad zasobami muzeum, będących własnością Skarbu Państwa. Sprawność ta rzutuje na atrakcyjność miejsca i instytucji, siłę perswazyjną przesłania edukacyjnego i promocyjnego, a w rezultacie na wysokość przychodów własnych, w całości przeznaczonych na działalność statutową.

Wyzwaniem podstawowym było, jest i będzie utrzymanie w należyłym stanie i sprawności 62 budynków (ok. 38 000 m kw., w tym ogrzania 29 z nich) i innych obiektów budowlanych, infrastruktury technicznej (dziesiątki kilometrów) i środowiskowej (np. 10.3 km linii brzegowej) czy ekosystemów na terenie 92,1 ha, a także muzealiów, również tych, które stanowiących o wyglądzie zabytków architektury i parków. Kolejnym etapem tego wyzwania jest poprawa tego stanu i funkcji użytkowych, która podniesie poziom bezpieczeństwa zasobów i ludzi oraz umożliwi regenerację środowiskową i dalszy rozwój misyjny. Składowe majątku muzeum są wzajemnie zależne i nierozłączne – negatywne zmiany jednego elementu rzutują na pogorszenie stanu innych. Potrzeby rewitalizacji, ostatnio przeszacowane na około 700 mln zł, są do realizacji w okresie ok. 10 lat i dłużej, biorąc pod uwagę upływ czasu w ocenie zmian stanu zachowania substancji technicznej. Określenie tych potrzeb i ich aktualizacja jest stałym elementem zarządzania: podstawą formułowania wniosków dotacyjnych i motywatorem podniesienia przychodów własnych ze sprzedaży usług i towarów, a także zawiązywanie partnerstw, które podniosą wpływy instytucji i przede wszystkim wzbogacą jej ofertę publiczną, przyciągając odbiorców, innych niż dotychczasowi. Dlatego mediacja kulturowa (z wartościami miejsca i za ich pośrednictwem wszystkich aktorów aktywności kulturalnej) jest wpisana w program w celu kształtowania wrażliwości odbiorców i decydentów z korzyściami dla głównych celów instytucji, a z drugiej strony w celu zwiększonej mobilizacji zawodowej pracowników.

Misyjnym wyzwaniem, należącym do sfery symbolicznej i realnej – techniczno-konserwatorskiej, jest przygotowanie muzeum do obchodów w: (-) 2029 r. 400 – lecia urodzin Jana Sobieskiego (17 sierpnia) oraz w (-) 2033 r. – 360 rocznicy zwycięstwa tego bohatera pod Chocimiem oraz 350 rocznicy Wiktorii Wiedeńskiej. Społeczne i geopolityczne konteksty tej części wyzwania przemawiają za tym, aby władze państwowe podjęły zobowiązania dotyczące finansowania wspomnianej wyżej wieloletniej rewitalizacji zasobów. Wszak zabytki budownictwa, parki, ogrody i krajobraz kulturowy są stałymi wystawami w staropolskim znaczeniu, na co dzień jakościowo poświadczającymi deklaracje o znaczeniu dziedzictwa dla narodowej tożsamości. Rewitalizacja potwierdzi prestiż państwowych uroczystości rocznicowych w następnych dekadach – koniec roku sprawozdawczego był poświęcony rewizji rewitalizacji pod kątem bezpieczeństwa. Zespół pracowników jest przygotowany do wyzwania, lecz wymaga rozbudowy o specjalistów bezpieczeństwa techniczno-konserwatorskiego i ochrony majątku z uwzględnieniem wymiany pokoleniowej.

Cele ogólne programu 2025-2027, określone jako (1) *Program edukacji muzealnej oraz jej podstaw symboliczno – informacyjnych i promocyjnych*. (2) *Prowadzenie historycznej kolekcji muzealiów oraz odtworzenie stałych wystaw i (3) Utrzymanie infrastruktury technicznej i zasobów majątkowych*, oraz cele szczegółowe były i będą modyfikacją działań z lat poprzednich.

Zakres przedmiotowy celów został finansowo umniejszony w wyniku niezyskania w roku sprawozdawczym wsparcia finansowego na kolejne lata z *Priorytetu FENX.07 Kultura, Działania FENX.07.01: Infrastruktura kultury i turystyki kulturowej w ramach Programu Fundusze Europejskie na Infrastrukturę. Klimat, Środowisko 2021-2027 (nabór nr FENX.07.01-IP.04-001/24)*³. Zaprojektowane w nim zadania znajdują się w projekcie wieloletniej rewitalizacji, zaś niektóre działania cząstkowe zrealizowano w wyniku potrzeb naprawczych lub w stopniu mocno ograniczonym w ramach stałych zadań, na bieżąco korygując ich zakresy (np. w edukacji).

Edukacja i informacja były wyprofilowane ku zagadnieniom ontycznie, aksjologicznie lub aksjologicznie powiązanych z zasobami. W sprawowaniu opieki i edukacji muzeum jest od lat wyspecjalizowane i koncentruje aktywności, prowadzone w zespołach profesjonalistów dysponujących rozległą wiedzą i wysokimi umiejętnościami zawodowymi. Jakość edukacji zależy od jakości opieki nad zasobami, a w sytuacjach kryzysowych od ich bezpieczeństwa (ochrony) – ukazanie tej zależności ma na celu powiązanie celów społecznych z bieżącymi decyzjami, które kształtują możliwości pozyskiwania środków finansowych na cele instytucji.

W obieg informacji publicznej stopniowo były i będą wprowadzane elementy opisu stanu zasobów zabytkowych i środowiskowych, mające na celu zwiększenie społecznego zaangażowania w ich naprawę, także gdy budzić mogą czasowe kontrowersje, nagłaśniają realne, długookresowe plany i potrzeby finansowe muzeum. Nazbyt wyidealizowany (elitarny) obraz zabytków może zamrozić jego społeczne funkcje. Tradycyjny prestiż rezydencji króla podnosi ich atrakcyjność, ale i z uwagi na wysublimowane opinie może szkodzić w ich bezszkodowym wykorzystaniu, a tym samym w pozyskiwaniu pieniędzy na ich utrzymanie i rewitalizację. Sytuacje takie miały miejsce w ubiegłym roku nie bez wpływu na realizację programu, wpływając na wysokość przychodów. Ponownie sprawdziła się zasada, że atrakcyjna tożsamość konkurencyjna miejsca przyciąga partnerstwa publiczne do organizacji uroczystości państwowych oraz partnerstwa prywatne i społeczne w działalności kulturalnej (m.in. wystawy, publikacje, koncerty, spektakle, ESG, lekcje, społeczne sadzenie drzew), niosące także korzyści ze wspólnie zrealizowanych projektów i wsparcia sponsorskiego. Paideia (edukacja) i filantropia (ofiarność) są kontynuacją stałego przesłania humanistycznej roli muzeum o republikańskich korzeniach w czasach jego patronów – twórcza wolność kulturalna była i nadal powinna być podstawą tożsamości wspólnoty muzeum. Genius loci historycznej rezydencji chętnie gości wszystkie muzy i ekspresje ich miłośników, bez cenzury kulturowej i w egalitarnych warunkach. Dawne wartości reflektowały z czasowo obecnymi działaniami sztuki nowej, co należy do tradycji miejsca.

Wielość obowiązków i zagadnień, zdarzeń, odczuwalne braki finansowe i kadrowe w każdym z zakresów (dotkliwe w opiece nad zabytkami i środowiskiem), wpływały na rezygnację z organizacji kilku przedsięwzięć kulturalnych w partnerstwach, perturbacje w organizacji pracy, napięcia pracownicze i zmniejszenie przychodów własnych instytucji. Bilans w pracy zespołowej jest jednak pozytywny dzięki zaangażowaniu liderów (kuratorów zadań i kierowników działów) oraz wielu członków zespołów zadaniowych, które były nastawione na uzyskanie wyznaczonych celów w zadaniach własnych, nie licząc partnerskich przedsięwzięć.

Konserwacje i remonty konserwatorskie były ukierunkowane na przygotowanie stałych wystaw w części parteru skrzydła pn. pałacu i na piętrach galerii ogrodowych, co nastąpi w br. wraz z udostępnieniem windy i nowej toalety. Poprawiono warunki dostępności i bezpieczeństwa zbiorów (jego zagadnienia są wyłączone z niniejszej Informacji z uwagi na ograniczenie zakresu udostępniania danych wrażliwych z wyjątkiem odpowiedzi na wnioski pokontrolne Najwyższej Izby Kontroli).

W trwającą od 2006 r. modernizację misyjnego profilu instytucji z muzeum wewnątrz historycznych (muzeum-pałacu sztuki) ku muzeum kultury i natury, zgodną z profilem podstawowych cech dawnej rezydencji pałacowo-ogrodowej oraz ze zmianami megatrendów społecznych, coraz intensywniej akcentujących zainteresowanie środowiskiem i jego zrównoważonym użytkowaniem, wpisały się nowe zjawiska o dużym znaczeniu dla całościowego zarządzania instytucją. Kalkulując obciążenia i wagę spraw trzeba zauważyć, że zajmowały one istotną część sprawowania zarządu instytucją, nie będąc jednak wyliczonymi w celach szczegółowych.

Urbanizacja otoczenia jak w poprzednich latach ujemnie wpływała na stan środowiska i zabytkowe nabrzeża Jeziora Wilanowskiego oraz powiązanych zbiorników i cieków. Tym samym spowodowała konieczną intensyfikację działań formalno-prawnych, tworzących podstawy proekologiczne i ułatwiające zarządzanie terenem muzeum i jego bezpieczeństwem, takich, jak: (-) powołanie pełnomocnika dyrektora ds. środowiskowych, (-) wskazanie przez odpowiednie władze podmiotu innego niż muzeum, który włada działkami ewidencyjnymi własności Skarbu Państwa, wyznaczonymi dla zdestruowanego koryta Potocku Służewieckiego w Parku Wilanowskim (po wielu

³ Wniosek objął badania archeologiczne; rozbudowę unikalnego Muzealnego Systemu Informacji Przestrzennej i odpowiednie wzmocnienie IT; aktywności edukacyjne; zwiększenie kompetencji kadr; konserwację i restaurację: obiektów architektonicznych, dekoracji rzeźbiarskich i malarskich, elementów małej architektury ogrodowej i wewnątrz pałacowych; remonty dachów korpusu głównego pałacu; remonty i przebudowę zaplecza północnego pałacu i kotłowni; remont tarasów skrzydła pd. pałacu; poprawę bezpieczeństwa energetycznego; remont Domku Dozorcy (kasy); montaż arbotagów; prace w boskietach; promocję i zarządzanie projektem, w sumie na 45 106 740,66 zł brutto.

latach starań); (-) uchwalenie przez Radę Warszawy miejscowego planu zagospodarowania przestrzennego na obszarze 226 ha rdzenia krajobrazowego historycznej rezydencji (w tym głównie terenu muzeum); przygotowanie wniosków do projektu planu ogólnego, podstawowego aktu prawa miejscowego, który będzie przyjęty przez miasto w br. (zapewne); (-) zrealizowanie badań i przygotowanie postulatów zmiany planu ochrony przyrody w rezerwacie Morysin w granicach muzeum zabytkowego parku wodnego; (-) zgromadzenie danych do analizy środowiskowych ryzyk strategicznych, przede wszystkim tych z nich, które są środowiskowe mają związek z zagrożeniem powodziowym i podtopieniami ww. potoku i Wisły oraz zdolnościami retencyjnymi historycznych polderów w Morysinie; (-) stopniowe przywracanie bioróżnorodności w rezerwacie ochrony przyrody i otulinie; (-) zabieganie wraz z grupą muzeów rezydencjalnych o przywrócenie podstaw prawnych do ubiegania się przez nie o dotacje celowe na projekty środowiskowe i regeneracji przyrodniczej w funduszach innych niż przeznaczone na działalność kulturalną – wszak zabytkowe parki mają wartości porównywalne z rezerwatami przyrody. Wskazuję te zagadnienia, aby podkreślić jak bardzo ważne jest uwzględnienie w utrzymaniu instytucji i jej finansowaniu obowiązków środowiskowych, zwłaszcza, że muzeum dysponuje rezerwatem ochrony przyrody (ok. 53 ha), a całość instytucji znajduje się w jego otulinie. Ochrona siedliskowa i gatunkowa jest kluczowym wyzwaniem obok utrzymania i poprawy stanu technicznego i bezpieczeństwa zasobów dziedzictwa kulturowego. Wyzwaniem jest zintegrowana ochrona zasobów kultury i natury w uspołnionym w projektach horyzontalnych i finansowo systemie zarządczym bez względu na podziały resortowe, jakie występują od wielu lat.

2. Najważniejsze osiągnięcia instytucji w 2025 r.

Treści i wartości działań – podobnie jak i badania oraz pozyskiwanie nowych muzealiów - były i będą odnoszone do dawnej rezydencji (królewskiej i magnackiej) i zarazem zbiorów muzeum oraz do ich patronów – króla Jana III, twórcy tradycji miejsca, a także Stanisława Kostki Potockiego kuratora pamięci o królu Janie III i jego pałacu –, głównego twórcy kolekcji i tradycji muzealnej u zarania XIX w. (od 5 sierpnia 1805 r. są prowadzone księgi osób zwiedzających).

Miniony rok był czasem szczególnej intensyfikacji sensu działalności kulturalnej, rozumianego nie jako suma wskaźników i tabel, lecz jako spójność między misją a praktyką, między deklarowanymi wartościami a ich realną ochroną i udostępnianiem. Muzeum potwierdziło swoją tożsamość jako instytucja emocji, wiedzy i odpowiedzialnej opieki nad dziedzictwem kultury i natury – wilanowskie emocjoneum w pełnym znaczeniu tego słowa i związku z edukacją. Zrealizowano ponad cztery tysiące zajęć edukacyjnych, w których uczestniczyło przeszło sto tysięcy osób. Każdego dnia pałac, ogrody i przestrzenie warsztatowe wypełniały się uczniami, rodzinami, seniorami, nauczycielami i gośćmi indywidualnymi, dla których kontakt z dziedzictwem był doświadczeniem, a nie jedynie przekazem informacji. Były to także rodziny i goście specjalnych imprez artystycznych oraz uroczystości państwowych o mocnym wyrazie wychowania patriotycznego. Edukacja historyczna, przyrodnicza i rekonstrukcyjna spletały się w spójny system kształtowania postaw – obywatelskich, kulturowych i środowiskowych.

Oferta edukacyjna była zbudowana zgodnie z logiką reintegracji aksjologicznej – poprzez łączenie emocji, poznania i działania. Muzeum konsekwentnie rozwijało edukację historyczną i estetyczno-artystyczną, osadzoną w biografii patronów miejsca. Stanowiły one nie tylko punkt odniesienia dla narracji historycznej, lecz także impuls do rozmowy o odpowiedzialności, wspólnocie, rodzinie i dobru publicznym. Edukacja była relacyjna, dialogiczna i oparta na doświadczeniu miejsca – w ogrodach, podczas spacerów, warsztatów kulinarnych, przyrodniczych i artystycznych. Szczególne znaczenie miała konsekwentnie rozwijana dostępność. Zajęcia były projektowane uniwersalnie, spotkania współtworzone z osobami z niepełnosprawnościami, ścieżki w tekście łatwym, materiały dotykowe, audiodeskrypcje, tłumaczenia na Polski Język Migowy, „ciche godziny” i pokoje wyciszenia sprawiły, że muzeum stało się realną przestrzenią równego dostępu do kultury. Nagroda IDOL 2025 była symbolicznym potwierdzeniem tej drogi, lecz jej rzeczywistą miarą pozostawała obecność publiczności, która wcześniej często pozostawała poza obiegiem instytucjonalnym.

Przeprowadzono łącznie 4 919 zajęć edukacyjnych, w tym 3 981 stacjonarnych dla grup zorganizowanych: (-) 2 942 historyczne, (-) 299 przyrodnicze, (758) rekonstrukcyjne, a także 502 dla gości indywidualnych, przy czym 802 zostało przeprowadzonych z udziałem własnego lidera wiedzy i opinii w grupie. Program edukacyjny zrealizowało przez ok. 20 pracowników etatowych z udziałem, ok. 40 edukatorów z 30 wolontariuszy.

Zajęcia objęły ponad 140 tematów, z czego kilkanaście opracowanych zostało jako nowe propozycje w ofercie krajowej. Szczególnie istotny był rozwój oferty dostępnej – projekt „Scenariusze zmian” (Kultura Dostępna) przyniósł m.in.: zajęcia kulinarne, przyrodnicze i historyczne (łącznie ponad 40 spotkań), spacerów inspirowanych i sensorycznych, warsztatów pamięci dotykowej, klub czytelników tekstów łatwych. Sukcesem promocji polskiej kultury zakończyły się prezentacje kulinarne w Paryżu i Duesseldorfie, wraz z historycznymi

konferencjami ukazując międzynarodowe aspekty polskiej kultury i jej wciąż nieoczywiste powiązania z innymi regionami

O ile edukacja jest głównym zadaniem społecznym muzeum, o tyle opieka konserwatorska i ochrona dziedzictwa materialnego są jego podstawowymi zobowiązaniami o wielopokoleniowej odpowiedzialności – technicznymi i moralnymi. Ostatni rok przyniósł wyraźny zwrot ku konsekwentnej opiece nad zbiorami. Ponad siedem tysięcy muzealiów objętych konserwacją w jednym roku – w ogromnej większości w ramach konserwacji zapobiegawczej – to nie tylko imponująca liczba. To dowód przyjęcia odpowiedzialnej filozofii działania: zamiast reagowania na kryzysy, muzeum zarządza ryzykiem degradacji wartości, czyli nie reaguje po szkodzie, ale jej zapobiega i interweniuje na miarę danych mu środków finansowych. Badania technologiczne, fizykochemiczne i proweniencyjne muzealiów, prowadzone m.in. przy portretach Jana III Sobieskiego i Anny Jagiellonki, dekoracjach wnętrz pałacowych, rubensianach czy obiektach lakowych i chinoiserie, były integralną częścią codziennej pracy. Konserwacja nie pozostawała procesem ukrytym – jej sens i efekty były komunikowane publiczności poprzez wystawy i prezentacje, budując społeczne zrozumienie dla konieczności długofalowej, i kosztownej opieki nad dobrami kultury. Łącznie 7 405 muzealiów objęto konserwacją, w tym 7 205 w ramach konserwacji prewencyjnej, 139 konserwacji pełnych, 61 częściowych.

Skala społecznego oddziaływania instytucji znalazła wyraz we frekwencji, potwierdzając, że muzeum należy do grona miejsc najczęściej odwiedzanych, przyciągając publiczność z kraju i zagranicy, różnorodną wiekowo, kulturowo i społecznie. Ok. 19% powierzchni muzeum jest objętych bezpośrednimi statystykami, pozostały teren jest dostępny bez ograniczeń, ale pod nadzorem. Struktura frekwencji pokazuje, że muzeum jest miejscem wielofunkcyjnym: przestrzenią kontemplacji sztuki, edukacji, rekreacji, spotkań, wydarzeń muzycznych i plenerowych. Ogrody i parki funkcjonują jako dobro wspólne, a wystawy i wydarzenia – jako impulsy do pogłębionego kontaktu z historią, kulturą i naturą oraz charakteryzującymi je zagadnieniami, wykorzystywanymi w zależności od oczekiwań gości. Tereny otwarte są przestrzenią rekreacji i spacerów, wędkowania etc. Równocześnie rosła obecność cyfrowa muzeum. Strona internetowa i zasoby wiedzy stały się ważnym narzędziem przygotowania wizyty, pogłębiania wiedzy i utrwalania doświadczenia w postwizytach. Muzeum konsekwentnie buduje swoją rolę jako otwartego repozytorium certyfikowanej wiedzy, zgodnie z ideą wolnego dostępu i odpowiedzialnej cyfryzacji, będąc jej liderem w kolejnym już konsorcjum z innymi muzeami. W 2025 r. odnotowano 2 504 583 wizyty (przynoszące ze sprzedaży biletów blisko 12,6 mln zł), w tym 1 078 827 na wystawach, a 1 425 756 osób skorzystało z terenów zielonych (ogrody, parki). Muzeum odwiedziło ponad 70 000 gości zagranicznych. W Nocy Muzeów uczestniczyło 15 854 osób. Zanotowało 2,47 mln odsłon strony internetowej i ponad 636 tys. unikalnych użytkowników.

Wystawy czasowe i stałe dopełniały tej opowieści. Projekty takie jak „Królowa Anna Jagiellonka”, „Niedziennie przedmioty codziennego użytku. 200 lat platernictwa w Polsce”, „Sobiescy i Stuartowie” czy międzynarodowa prezentacja poświęcona Marii Kazimiery Sobieskiej i jej wnuczce Marii Klementynie Stuart w Rzymie ukazywały Wilanów jako muzeum o wyraźnym autorstwie, silnym zapleczu badawczym i zdolności do dialogu ponad granicami. Działalność wydawnicza – książki, publikacje cyfrowe i rozwój *Pasażu Wiedzy* – wzmacniała trwałość tego oddziaływania, utrwalając doświadczenie muzeum poza czasem wizyty. W 2025 r. zaprezentowano 16 wystaw czasowych, w tym 9 wystaw własnych, a także 5 wystaw stałych. Do najważniejszych projektów należały m.in.:

- „Królowa Anna Jagiellonka” – wystawa podsumowująca projekt badawczy portretów królowej z kilku kolekcji,
- „Niedziennie przedmioty codziennego użytku. 200 lat platernictwa w Polsce” (2 edycja tematycznie pionierskiej wystawy, mimo popularności platerów),
- „Sobiescy i Stuartowie” – projekt o wyraźnym wymiarze międzynarodowym, wpisany w długofalowe badania malarstwa z kręgu mecenatu rodziny królewskiej,
- „Una Regina polacca in Campidoglio. Maria Casimira Sobieska w Rzymie” – współorganizowana wystawa w Muzeach Kapitołańskich, również z udziałem Instytutu Polonika,
- wilanowska edycja „Botanical Art Worldwide 2025”,
- „Sztuka turecka i ceramika” – we współpracy z Instytutem Yunus Emre.

Stałym i niezwykle popularnym elementem oferty była wystawa czasowa „Królewski Ogród Świata”, łącząca narrację historyczną z nowoczesnymi środkami ekspresji wieczorami jesieni i zimy. Po raz kolejny OmenaArt Foundation przedstawiła wiosną międzynarodową kolekcję dzieł sztuki współczesnej, z której kilka rzeźb było obecnych także w ogrodach przez rok.

Obok koncertów muzyki dawnej i jej nowoczesnych aranżacji tryumfy po raz trzeci święcił plenerowy teatr niezależnej trupy aktorskiej „Szekspir w parku” – w jej przedstawieniach uczestniczyło 28,42 tys. osób, mniej niż w roku poprzednim z powodu deszczów. Przychody są powiązane ze stanami pogody w tym i innych projektach plenerowych oraz w zwiedzaniu Parku Wilanowskiego.

W ubiegłym roku w działalności szczególnie wyraźnie ujawnił się wymiar, który dotąd pozostawał raczej ukryty, choć od dawna obecny w praktyce instytucji: muzeum jako mediator aksjologiczny oraz jako instytucja wiarygodności. Oba te wątki splatają się ze sobą i wzajemnie warunkują, tworząc spójną opowieść o roli Wilanowa w życiu społecznym – nie tylko jako miejsca pamięci i kontemplacji dziedzictwa, lecz także jako przestrzeni refleksji nad współczesnością i tworzenia wspólnot zainteresowań wokół i na rzecz wartości reprezentowanych przez *genius loci*. Pałac i ogrody coraz ponownie stały się przestrzenią rozmowy o wartościach, odpowiedzialności i wyborach, przed którymi staje dziś wspólnota. Narracje historyczne, osadzone w symbolice architektury, dekoracji i krajobrazu, okazywały się zaskakująco aktualne. Motywy wojny i pokoju, władzy i służby publicznej, wspólnoty i egoizmu, relacji człowieka z naturą, a także napięcie między życiem prywatnym a obowiązkami wobec państwa i społeczeństwa, powracały w interpretacjach edukacyjnych, wystawienniczych i publicystycznych. Muzeum nie oferowało gotowych odpowiedzi, lecz tworzyło ramy do namysłu – bezpieczne forum, w którym możliwe było spotkanie różnych doświadczeń, wrażliwości i punktów widzenia.

W tej roli mediatora aksjologicznego Wilanów odwoływał się do wielowarstwowości dziedzictwa. Alegoryczne treści pałacu, wywodzące się z tradycji retorycznej i humanistycznej, sprzyjały hermeneutycznemu odczytywaniu przeszłości w kontekście współczesnych wyzwań. Edukacja muzealna, programy społeczne i działania partycypacyjne coraz częściej koncentrowały się na budowaniu kompetencji interpretacyjnych i wrażliwości etycznej, a nie jedynie na przekazie faktograficznym. W ten sposób muzeum pełniło funkcję „akusera sensów”, umożliwiając odbiorcom samodzielne konfrontowanie własnych wartości z dziedzictwem miejsca. Związywały się wokół tego wspólnoty zainteresowań, dla których Wilanów stawał się przestrzenią dialogu, współodczuwania i współrozumienia.

Z tym wątkiem ściśle wiąże się drugi, równie istotny wymiar działalności – muzeum jako instytucja wiarygodności. W warunkach nasilonej presji urbanizacyjnej, inflacyjnej i finansowej instytucja konsekwentnie dążyła do zachowania ciągłości misji, jakości oferty oraz wysokiego poziomu etycznego podejmowanych decyzji. Wiarygodność nie była tu traktowana jako element wizerunkowy, lecz jako rezultat codziennej praktyki zarządzającej: odpowiedzialnego gospodarowania zasobami, długofalowego planowania oraz systematycznego zarządzania ryzykiem. Działania konserwatorskie, inwestycyjne i środowiskowe podporządkowane były logice ochrony nieodnawialnego kapitału kulturowego i przyrodniczego, z myślą o przyszłych pokoleniach. Pomimo ograniczeń budżetowych muzeum utrzymywało standardy opieki nad zabytkami i krajobrazem, nie obniżając jakości świadczeń dla publiczności. Transparentność wobec organizatora, grantodawców i partnerów, konsekwentne przestrzeganie zasad etycznych we współpracy z podmiotami zewnętrznymi oraz reinwestowanie środków pozabudżetowych w cele misyjne wzmacniały zaufanie do instytucji jako stabilnego i odpowiedzialnego partnera.

W rezultacie instytucja umacniała swoją pozycję społecznego zaufania – zarówno dla publiczności, jak i dla decydentów oraz środowisk eksperckich. Wiarygodność zarządcza wzmacniała przekaz o wartościach, a spójność deklarowanych wartości z praktyką działania stawała się warunkiem skutecznego oddziaływania społecznego. Oba te wymiary – mediacja aksjologiczna i instytucjonalna rzetelność – tworzyły wspólnie fundament marki muzeum jako miejsca odpowiedzialnej opieki nad wartościami kultury i natury oraz jako przestrzeni refleksji nad wspólnym dobrem. Pozytywnemu obrazowi instytucji towarzyszyły również napięcia pracownicze.

W październiku, po ponad rocznej pracy, udostępniono interaktywną mapę dostępności terenów muzeum w wersji testowej z możliwością zgłaszania usprawnień przez użytkowników. Aplikacja wskazuje na ułatwienia w zwiedzaniu (np. miejsce wynajęcia wózka inwalidzkiego, usytuowania tyflografik) w podziale na kategorie niepełnosprawności w wersji tradycyjnej i o wysokim kontraście. Kolory były testowane w wielu aplikacjach z wizualizacją wad wzroku związanych z rozpoznawaniem kolorów, jak i sprawdzających kontrast między sąsiadującymi kolorami. Przygotowano zasoby GIS do migracji i ponownego uruchomienia systemu w nowej wersji, co zostanie ukończone przed 2 kwartałem br.

3. Główne problemy instytucji w 2025 r.

3.1. Powyższa charakterystyka uwarunkowań realizacji celów głównych (pkt 1) wskazała na niekorzystną dysproporcję pomiędzy wysokością przychodów a kosztami utrzymania oraz koniecznej, wciąż niepełnej poprawy stanu zasobów materialnych. Remedium może stanowić postulowany wieloletni program rewitalizacji, który zostanie zaproponowany Organizatorowi w br., i który, z uwagi na swój horyzont czasowy, wykracza poza wąską planistykę trzyletniej kadencji, służąc zapewnieniu stabilnego zarządzania instytucją po jej zakończeniu. Ze wspomnianej dysproporcji wynika następujący problem zarządczy w planowaniu średnio- i długoterminowym. Niemożność podejmowania zobowiązań planistycznych ponad uzgodniony z Organizatorem instytucji szacunek wysokości jej przychodów (w tym przyznanych dotacji), nie może oddalać realizacji bardzo wielu obowiązków,

uzasadnionych potrzebami utrzymania zabytków i środowiska w stanie nie pogorszone, a w kolejnym kroku ich naprawą (regeneracją) funkcjonalną, dopiero z której wynika potencjał pełnego wykorzystania zasobów w służbie społecznej. Istotnym elementem planowania długoterminowego jest zachowanie pełnych cykli technologicznych, nieprzerywanych zmiennymi decyzjami finansowymi, skutkujących niewaloryzowaniem lub kwotowym zmniejszaniem z roku na rok dotacji podmiotowej, czego muzeum doświadczyło ze szkodą dla stanu zabytków i środowiska od 2005 r.

3.2. Wyzwaniem jest zatem racjonalna i efektywna gospodarka środkami publicznymi w odniesieniu przede wszystkim do naprawy stanu zabytków nieruchomych, ich infrastruktury technicznej i zwłaszcza hydrotechnicznych jej elementów czy nagromadzenia przez dekady zanieczyszczeń środowiskowych Jeziora Wilanowskiego (mechanicznych – parometryczne podniesienie dna blisko lustra wody, chemicznych i biologicznych, powodujących intensywną eutryfikację jeziora ze zjawiskami zamierania w nim życia w miejscach najb. skażonych), dostarczanych przez Potok Służewiecki o zlewni obejmującej ca 10% powierzchni Warszawy. Dlatego cele szczegółowe - poza deklaracjami możliwymi do wykonania - określają potrzeby, wynikające z wartości zabytków i środowiska, sumarycznie zawarte w postulatcie ustanowienia wieloletniej kontynuacji rewitalizacji zespołu pałacowo-ogrodowego, a docelowo ustanowienie wraz z partnerami (Szkołą Główną Gospodarstwa Wiejskiego, miastem i innymi podmiotami) ekomuzeum z naczelnym paradygmatem zintegrowanej ochrony wartości kultury i natury w połączeniu z przemysłami kulturowymi z zakresu eco- i hortiterapii oraz rekreacji waloryzującej dawne uprawy przy wykorzystaniu odbudowanych 4 zabytkowych pawilonów parkowych dawnego Parku Morysińskiego.

3.3. Istotnym elementem ww. rewitalizacji, wykraczającej poza uzgodnione warunki finansowe, jest jak najpełniejsze dostosowanie funkcji muzeum w zapewnieniu bezpieczeństwa zasobów, zwłaszcza muzealiów i pałacu, oraz publiczności. Muzeum jako jedno z 11 placówek było skontrolowane w tym zakresie przez Najwyższą Izbę Kontroli (tytuł kontroli „Zabezpieczenie i ochrona muzeów na wypadek sytuacji kryzysowych”). W zobowiązaniu z 22 grudnia 2025 r. potwierdziłem zaplanowanie wykonania wniosków pokontrolnych. Zastrzegłem, że dokonania i deklaracje bezpieczeństwa muszą mieć podstawy materialne, inaczej będą formalnym zabiegiem i poświadczeniem nieprawdy. Dlatego deklaracje dotyczyły tylko tych działań, które będą możliwe do wykonania w danych warunkach kadrowych i zabezpieczenia finansowego, co wykazano w złożonych wnioskach poprzednich lat o zwiększenie liczby personelu i dotowania przez budżet państwa zobowiązań związanych z bezpieczeństwem, dla Organizatora instytucji wynikających z art. 12 ustawy z 25 października 1991 r. o organizowaniu i prowadzeniu działalności kulturalnej (t.j. Dz. U. z 2024 r. poz. 87, z 2025 r. poz. 1173). Osobną trudnością dla skuteczności postanowień Planu Ochrony Muzeum i Planu Ochrony Zabytków, w tym dla określenia ról pracowników w planach operacyjnych w zabezpieczaniu instytucji, jest funkcjonalna i własnościowa integracja terenu na wejściu z miasta. Sprawdza się natomiast przekierowanie wejścia publiczności do bramy bocznej, przy której również mogą być sprawdzane bagaże, oraz zewnętrzne usytuowanie szafek bagażowych (obecnie są instalowane nowe).

Ponadto Plan Ochrony Muzeum z 2024 r. będzie uaktualniony do końca kwietnia br., z zastrzeżeniem terminów wynikających z jego zatwierdzenia przez WPA Policji. „Uregulowanie dokumentacji” dot. „miejsca przechowania i eksponowania najcenniejszych zbiorów” nastąpi po odtworzeniu stałych ekspozycji w pałacu z końcem br. Obecnie zbiory są właściwie zabezpieczone i przemieszczane w związku z wystawami oraz pracami remontowymi i magazynowymi, a także najcenniejsze z nich przygotowane są do ewentualnej ewakuacji na terenie muzeum. Wskazywanie takich miejsc w instrukcjach w sytuacji pożaru czy katastrofy budowlanej musi uwzględnić oddalenie przedmiotu ewakuacji od miejsca tego zdarzenia, zatem decyzje muszą być podejmowane na bieżąco. Wynikające z przepisów prawa instrukcje powinny mieć charakter pomocniczy – przepisy powinny być inaczej sformułowane, pozostawiając swobodę reakcji zarządowi muzeum, odpowiedniej do bieżącej analizy sytuacyjnej zagrożeń i przebiegu zdarzenia. Plany ewakuacji będą nie rzadziej niż co dwa lata aktualizowane ostatnia z 2024 r.), w zależności od metodycznych instrukcji Organizatora (ostatnio licznych).

Niezależnie od bieżących przeglądów, nakierowanych na zapewnienie sprawności funkcjonalnej technicznego stanu budynków, muzeum będzie dodatkowo co najmniej raz w roku przeprowadzać i formalnie potwierdzać przegląd stanu zabezpieczeń budowlanych i mechanicznych pałacu. Podobnie w zgodzie z przepisami będą sporządzane roczne protokoły ze sprawdzania kompletności kluczy, pomimo bieżącej kontroli w wyniku codziennego użytkowania cyfrowej, spersonalizowanej rejestracji użytkowników kluczy w depozytariuszach.

Aktualizacja Planu Ochrony Zabytków na wypadek działań zbrojnych, ponawiana co roku, jest priorytetem na najbliższe miesiące z uwzględnieniem instrukcji przekazywanych przez Organizatora. Skuteczność warunkuje brak środków finansowych, odpowiednich do przygotowanych projektów. Dotychczasowy plan odpowiadał możliwościom finansowym i ocenom stwierdzającym, że nie istnieją środki pełnego technicznego zabezpieczenia obiektów budowlanych przed powodzią (prawdopodobieństwo wody 300+ - lécia Wisły przy zabudowie otoczenia i dawnych polderów pałacowych w sytuacji zmian klimatycznych) czy powietrznym atakiem.

Karty operacyjne zakładać powinny pełną dyspozycyjność wszystkich pracowników po uzyskaniu pewności, kto z nich otrzyma przydział do obrony cywilnej, wyłącznie w obowiązkach na rzecz muzeum w

sytuacjach kryzysowych i działaniach zbrojnych. Zaplanowanie i wykonalność procedur zależy od liczebności personelu i jego stanu fizycznego, w tym dopuszczeń w orzeczeniu medycyny pracy i przepisach BHP. Oba obszary problemowe czekają na wyjaśnienie lub systemowe rozstrzygnięcia przez Organizatora dla ogółu instytucji. Założeniem bezpieczeństwa jest świadomość zagrożeń środowiskowych i zbrojnych oraz realizm możliwych do zastosowania środków zaradczych w celu ochrony zbiorów, zabytków i ludzi.

3.4. Muzeum zawsze występowało o pozwolenia administracyjne dotyczące prac remontowych przy zabytkowych budynkach. Ustalono, że pozwolenia będą wydawane także na ustawienie tymczasowej, dużej infrastruktury scenicznej i wystawienniczej w parku. Kwestia pozwoleń dotyczących konserwacji i restauracji ok. 1100 muzealiów, będących dekoracjami pałacu, będzie wymagała ustalenia przez naczelny organ ochrony zabytków lub sąd administracyjny relacji pomiędzy przepisami ochrony zabytków a art. 21 ustawy o muzeach, który stanowi, że muzealiami są również obiekty nieruchomości, będące przynależnością budynkową. Alternatywą dla formalnych obciążeń administracyjnych tego rodzaju (dla muzeum i urzędu ochrony zabytków) przy każdej czynności przy tych obiektach jest pełne wykorzystanie eksperckiej wiedzy pracowników muzeum, która to instytucja specjalnie została powołana w celu ochrony zabytków i sprawowania bieżącej opieki nad nimi. Ustanowiona w 1996 r. ustawa o muzeach jest logiczną kontynuacją wcześniejszej ustawy o ochronie dóbr kultury i o muzeach, w której dyrektor wprost określony był organem administracyjnym ochrony dóbr kultury (ruchomych i nieruchomości). Profesjonalna i niezwłoczna, zgodna z bieżącymi potrzebami ochrona, merytorycznie od wielu lat sprawowana przez rozbudowany zespół specjalistów muzealnych, celowo przygotowanych do rzeczowych rodzajów zbiorów, daje podstawę do przekazania w drodze porozumienia przez Wojewodę Mazowieckiego niektórych kompetencji z właściwości organu ochrony zabytków dyrektorowi muzeum, analogicznie do rozwiązania przyjętego na Wawelu na podstawie art. 96 ust. 3 ustawy z 23 lipca 2003 r. o ochronie zabytków i opiece nad zabytkami (t.j. Dz. U. z 2024 r. poz. 1292, 1907, z 2025 r. poz. 537, 1168, 1673) przy zachowaniu pełnego nadzoru przez ww. organy nad wykonywaniem tych kompetencji, pełnej transparentności w instytucji publicznej oraz społecznym zaangażowaniu.

3.5. Przychody własne muzeum były – jak co roku - w dużym stopniu zależne od stanu pogody i uwarunkowań dostępności z niewystarczającej wobec potrzeb w zapewnieniu nowoczesnej infrastruktury turystycznej (konieczne remonty budynków dawnego centrum lokalnego, znajdujących się poza muzeum). Mimo że komunikacja miejska była ponownie bardzo dobrze oceniana, to nie wystarczająca liczba miejsc postojowych dla autokarów utrudnia zwiedzanie grupowe i powoduje duże trudności w ruchu lokalnym – okoliczni przedsiębiorcy, korzystając na obsłudze muzealnych gości spoza Warszawy, w sezonie turystycznym jednocześnie nie zyskują na rynku lokalnym. Muzeum nie dysponuje parkingiem autokarowym. Z racji położenia pałacu o ok. 1,2 km od trasy S2 (POW) instytucja jest najłatwiej dostępną w Warszawie. Wyzwaniem jest przyjazne przyjęcie turystów, którzy mogą dojechać do Wilanowa pojazdami w promieniu do ok. 150 km podczas jednodniowej wycieczki – rodzinnej i szkolnej.

Istotną utratę przychodów w partnerstwach z przedsiębiorcami spowodowały perturbacje medialne, wywoływane przez lobbies niechętnie dużym przedsięwzięciom kulturalnym przy pałacu. O prestiżu dawnej siedziby króla Jana III i walorach organizacyjnych świadczyły zatem tylko plenerowe uroczystości Wojska Polskiego i Policji (w sumie 7 dużych wydarzeń z udziałem przedstawicieli władz państwowych i ich zagranicznych gości), które nie wyczerpały potencjału udostępniania terenu muzeum w inne dni na cele kulturalne.

Rekompensata w postaci dotacji celowej utraconych przychodów na podstawie danych porównawczych z ubiegłych sezonów w akcjach *Kultura Dostępna*, *Darmowy Listopad*, *Muzeum za złotówkę* jest wysoce nieprecyzyjne z uwagi na czynniki pogodowe i inne przyczyny powodujące w danym sezonie zwiększone lub zmniejszone zainteresowanie ofertą.

3.6. W 2025 roku pracodawca prowadził współpracę z działającymi w zakładzie pracy organizacjami związkowymi z NSZZ „Solidarność” i ZZ „Nasze Muzeum”. W lutym uzgodniono 5% wzrost wynagrodzeń wszystkich zatrudnionych pracowników, w maju – regulamin wynagradzania. W sierpniu Minister Kultury i Dziedzictwa Narodowego z udziałem dyrektora muzeum i przedstawicieli NSZZ „Solidarność”, na wniosek strony związkowej, wyjaśnił charakter napięć pomiędzy stronami przy okazji podwyżek. Z pomocą mediatora został opracowany projekt nowego porozumienia o współpracy, przekazany mailem do ostatecznego uzgodnienia 16 grudnia 2025 r. Podkreślono w nim wolę obu stron do współpracy dla dobra instytucji ze wzajemnym poszanowaniem.

3.7. Niedostatki w dotacjach podmiotowych środków na remonty obiektów budowlanych i ich infrastruktury technicznej - w bieżącym utrzymaniu i całościowych realizacjach - powoduje, że szereg obowiązków w należyтым utrzymaniu zabytków i potencjalnych działań nie wpływa na podniesienie standardów pracy i udostępniania oferty, ale także nie pozwala na wykorzystanie istniejących historycznych budynków w rozwoju oferty kulturalnej i zwiększeniu przychodów. Policentryzm funkcjonalny w służbie publicznej uatrakcyjni działalność kulturalną i teren dawnej rezydencji (nie tylko pałac), miejscami od l. 90 XX w. wykluczony z pełnego użytku w działalności kulturalnej (obie części folwarku, teren za Komisarią, w przyszłości wspomniane wyżej pawilony edukacji ekologicznej w

Morysinie po zmianie statusu z ruiny na budynek użytkowy) był wytyczną studyjną dotyczącą wykorzystania potencjału zabytków gospodarczych dotąd nieużytkowanych lub tylko częściowo używanych z uwagi na ich stan techniczny. Konieczne jest zwiększenie frekwencji poza pałacem, co wpłynie na przedłużenie w czasie jego dostępności z powodu zatrzymania gości wielością atrakcji na całym terenie muzeum – punktowe oferty będą składać się na szereg powiązanych etapów uczestniczenia w programie kulturowo-przyrodniczym. Pełne wykorzystanie budynków w przyszłości wiązało się i wiąże z analizami możliwych programów funkcjonalno-użytkowych i przychodowych, a także wymianą wyeksploatowanej infrastruktury lub ustanowieniem jej nowych instalacji podczas kompleksowych remontów i uporządkowania dostępności w przestrzennym otoczeniu. Problemem jest wciąż brak wystarczających środków projektowych, poczynając od badań archeologicznych, przez ekspertyzy stanu odkrytych fundamentów (np. przewidzianej do rekonstrukcji dawnej Stajni w miejscowym planie zagospodarowania, uchwalonym we wrześniu 2025 r.) po projekty budowlane i techniczne. Obiekt ten i budynki sąsiednie będą elementem wspomnianego ekomuzeum w przyszłości - w nowych uwarunkowaniach społeczno-funkcjonalnych - obok tradycyjnych funkcji muzealnych - przywrócona zostanie bioróżnorodność oraz atrakcyjność krajobrazowa powiązana z usługami ekosystemowymi (np. retencja, bilans i kwoty węglowe), ochroną przyrody i rekreacją. Park Wilanowski zyska stabilną strefę bezpieczeństwa (podobnie jak w przypadku folwarków) w sytuacjach kryzysowych.

Innym aspektem kryzysu lokalowego jest konieczna likwidacja biur, toalet i przestrzeni pomocniczych w pomieszczeniach w kontenerach biurowych, ustawionych tymczasowo podczas dużych projektów remontowo-konserwatorskich w latach 2005-2011. Przeniesienie realizowanych w nich funkcji do zabytkowego Browaru i Domu Podstarościego na folwarku staje się palącą potrzebą projektową.

Powyższy problem pełnego wykorzystania budynków ilustruje dotychczas ustanowione zaplecze budynkowe programu edukacyjnego – w ostatnich latach oddano na ten cel Wozownię, Drwalnię, Dom Lanciego, Pompownię, Villę Intrata i część Oficyny Kuchennej. Muzeum stało się dużą szkołą, potwierdzając tym samym zasadność priorytetu edukacyjnego. Biorąc pod uwagę liczbę godzin, którą pracownicy i współpracownicy przeznaczali na realizację lekcji, obsługę grup i przygotowanie do zajęć⁴ można założyć, że w muzeum na działania edukacyjne dla grup przeznaczają się rocznie ok. 13547 godzin (h). Co przy podziale na godziny lekcyjne (45 minut) zakłada realizację 18 063 godzin lekcyjnych. Liczbę tę można porównać z działalnością szkoły podstawowej – przy założeniu średnio 180 dni nauki w roku i podziale na 8h lekcyjnych w ciągu dnia realizowany jest program 12 klas. Liczby te mogłyby być wyższe, gdyby muzeum posiadało zaplecze przestrzenne i dodatkowe sale warsztatowe – wówczas w tzw. wysokim sezonie (kwiecień – czerwiec; wrzesień – listopad) moglibyśmy zrealizować ok. 500 zajęć własnych więcej, nie licząc projektów w plenerze lub pod namiotami. Z danych szczegółowych wynika bowiem, że największą popularnością cieszy się oferta warsztatowa – warsztaty kaligrafii, kulinarne i tańca, które wymagają dedykowanych przestrzeni – ze względu na brak środków na remonty pomieszczeń nie jesteśmy w stanie zapewnić odpowiedniego do potrzeb miejsca. W roku 2025 r. problematyczny dla wielu podmiotów wychowawczych okazał się brak wsparcia w programie „kultura dostępna”, który w poprzednich latach zapewniał finansowanie kilkuset zajęć adresowanych do grup osób wykluczonych społecznie i ekonomicznie.

3.8. Pochodną zbyt niskiego do potrzeb budżetu instytucji jest narastanie zaległości remontowo-konserwatorskich w każdym obszarze sprawowania opieki nad zabytkami i ochrony środowiska ze szkodą dla wartości kulturowej i użytkowych.

4. Krótka charakterystyka sytuacji finansowej Instytucji

Zarysowane powyżej problemy dotyczą sytuacji finansowej o niezrównoważonym z potrzebami dotowaniu utrzymania technicznej sprawności zasobów budowlanych i ich infrastruktury. Tabela w załączniku nr 2 ukazuje główne grupy przychodów instytucji i ich podział na cele określone w załącznikach do programu na lata 2025-2027 z uwzględnieniem zmian podkreślonych we wstępnej części niniejszej informacji.

Zmiany wykonawcze objęły działania zaplanowane i wdrożone, które wynikły z przyznania dodatkowych środków finansowych, jak w przypadku projektu cyfrowego w konkursie FERC, realizowanego przez konsorcjum muzeów, kierowane przez muzeum wilanowskie oraz w dotacji celowej - na konserwację dekoracji wnętrza pałacu na parterze skrzydła pn. Zadanie to było następstwem generalnego remontu piętra, zabezpieczenia budowlanego dekoracji parteru i wprowadzania udogodnień w udostępnianiu i bezpieczeństwie zbiorów. Jego przeprowadzenie umożliwi oddanie wystaw stałych w tej części pałacu. W 2025 r. przygotowano projekty, które poskutkowały

⁴ W przypadku lekcji wraz z dojazdem i przygotowaniem do zajęć są to 3h, w przypadku obsługi grup zewnętrznych zakładamy 2h.

przyznaniem przez Organizatora dotacji celowej na kilka lat z przeznaczeniem na remonty, konserwację, i wystawiennictwo.

W zaakceptowanym w umowie programie wskazano dotąd częściowo zrealizowany postulat finansowy podniesienia o 8 mln zł rocznie dotacji podmiotowej z przeznaczeniem na najpilniejsze cele szczegółowe w zakresie remontów konserwatorskich, konserwacji, infrastruktury technicznej i środowiska. Cele szczegółowe w tych obszarach są zawarte w załącznikach do programu (fiskach), aby ukazać skalę podstawowych, najpilniejszych potrzeb. Biorąc pod uwagę wszystkie potrzeby o charakterze interwencji, sytuacja jest kryzysowa i wymaga pełniejszego skorelowania dotacji z ustabilizowaniem stanu technicznego zabytków, pogarszającego się co roku w wyniku upływu czasu. Omawiany program i niniejsza informacja są wynikiem analiz, składających się na rodzaj raportu o stanie majątku instytucji. Zostały uczynione wyraźne postępy w ocenie środowiskowej.

Ponadto Organizator zaakceptował aktualizację programu z końcem 2025 r., uwzględniając podniesienie dotacji podmiotowej, uzyskanie dofinansowania projektu cyfrowego i nie otrzymanie grantu w konkursie *Priorytetu FENX.07 Kultura, Działania FENX.07.01: Infrastruktura kultury i turystyki kulturowej w ramach Programu Fundusze Europejskie na Infrastrukturę, Klimat, Środowisko 2021-2027 (nabór nr FENX.07.01-IP.04-001/24.* na kwotę 45 106 740,66 zł brutto. Działania (ok. 30) nie będą sfinansowane z tych środków Unii Europejskiej i wkładu własnego budżetu państwa, co dotyczy 36 zadań (w 9 fiskach). Będą one częściowo realizowane w miarę otrzymywanych dotacji. Największe kwoty miały być przeznaczone na cele bezpieczeństwa – odtworzenie pergoli z odpowiednim podpiwniczeniem i uporządkowanie zaplecza za Oranżerią z drogą ewakuacyjną i p. pożarową.

Wyzwania programowe, o źródłach w większości finansowych, zostały scharakteryzowane w rozdziale o głównych problemach. Spadek frekwencji, a więc przychodów ze sprzedaży biletów, jest ogólną tendencją, wzmocnioną kontestacją dużych imprez przychodowych i wycofaniem się ich organizatorów. Fluktuacje przychodowe skutkują szkodami dla zabytków.

Sprawozdanie finansowe przedstawi pełną analizę przychodów i wydatków do końca marca 2026 r., zgodnie z przepisami prawa finansów publicznych i Ustawy o Rachunkowości.

5. Odniesienie się do celów szczególnych

W zreferowaniu celów szczegółowych obszerniejszą charakterystykę poświęcono zagadnieniom wprost nie wynikającym z rutynowych działań muzeum, ale mającym bardzo duże znaczenie w innowacyjnym oddziaływaniu społecznym i zawodowym. Ponadto załączone sprawozdanie z głównych nurtów działalności kulturalnej i informacyjnej muzeum zawiera obraz własnej aktywności, sygnalizując działania w obszarze społecznym (fiszki nr 11, 11.1, 12, 16, 18, 19, 22, 23, 24, 32), w których pod znakiem muzeum rozwijali swoje programy partnerzy, jak stowarzyszenia, przedsiębiorcy i Wilanowskie Centrum Kultury, głównie w zakresie artystycznym i animacji kulturowej na Urzeczu. Podsumowanie ubiegłorocznego programu edukacji i zrealizowanych wystaw zawiera sprawozdanie i informacje zawarte powyżej w części ogólnej (fiszki nr 16 i 22).

5.1. Cele szczegółowe, określone w załącznikach (fiskach) nr 1, 13 i 15 są ze sobą ściśle powiązane, ponieważ dotyczyły stałych i podstawowych kosztów utrzymania zasobów materialnych oraz miejsc pracy. Dodatkowo fiszka nr 13 opisuje znaczenie zespołu pracowników i ich rozwoju zawodowego (szkoleń), a fiszka nr 15 podstawowe koszty utrzymania zasobów według danych na koniec 2024 r., kiedy powstał program przyjęty do konkursu i stanowi załącznik do umowy o jego wykonaniu. Zawiera ona informacje o kwotowym zaangażowaniu zespołów pracowników, by zobrazować całokształt utrzymania zasobów i zaangażowania pracowników etatowych w podziale środków na otrzymane w dotacji podmiotowej i w zakładanych przychodach własnych.

5.2. Plany dotyczące celów szczegółowych zostały zredukowane z powodu nieotrzymania środków Priorytetu FENX.07 na niektóre zadania, uwzględnione w załącznikach nr 2, 3, 4, 5, 10, 17, 21, 26 i 27. Cele są jednak aktualne i pozostają w załącznikach z możliwością częściowego wykonania w sytuacjach najpilniejszych ze środków zewnętrznych. Ponadto zadania wymienione w tych fiskach i inne zadania remontowe, konserwatorskie i inwestycyjne znajdują się w projekcie wieloletniego programu rewitalizacji i środowiskowej regeneracji założenia pałacowo-parkowego (fiszka nr 30), którego przygotowanie zastały przyspieszone z uwagi na utratę grantu FENX. W jego uzasadnieniu znajdzie się analiza ryzyk strategicznych, prowadzona ponownie od końca ur. (fiszka nr 31).

5.3. Sukcesem zakończyło się pozyskanie przez konsorcjum pięciu muzeów (pod kierunkiem muzeum wilanowskiego) grantu w konkursie Programu Funduszy Europejskich, przeznaczonych na Rozwój Cyfrowy 2021-

2027 (FERC.02.03 „Zaawansowane usługi cyfrowe- działanie: Cyfrowa dostępność i ponowne wykorzystanie informacji”) na rozwój projektu internetowego „www.muzeach 2.0.”, zapoczątkowanego w 2019 r. (fiszka nr 9). Uczestnicy w nim już 11 muzeów i 3 kolejne podjęło rozmowy o wykorzystaniu tej platformy.

Muzeum cyfrowe jest ważnym elementem programowym, częściowo równoważącym dostęp do wizerunków i informacji o zbiorach i zabytkach dawnej rezydencji podczas prowadzonych prac konserwatorskich i zmian w ekspozycjach jak to się dzieje co roku w odniesieniu do fragmentów przestrzeni muzeum. Dlatego poza wskazanym wyżej projektem FERC należy podkreślić rozwój innego narzędzia cyfrowego wspomaganie wizyt w muzeum i jednocześnie sposobu na szybkie pozyskanie danych w połączeniu z lokalizacją, niezbędnych w bieżącym zarządzaniu zasobami materialnymi, jakim jest System Informacji Przestrzennej (GIS) – wysoce wyspecjalizowani pracownicy chętnie dzielą się wiedzą i doświadczeniem z innymi instytucjami. GIS prowadzony od 2010 r. jest co roku rozbudowywany o nowe dane z zagadnień związanych z administracją i opieką nad zabytkowym założeniem pałacowo ogrodowym w Wilanowie, docelowo rejestrującym wszelkie możliwe fenomeny materialne i ich opisy, niezbędne dla historii i przeglądów konserwatorsko-technicznych i przyrodniczo-środowiskowych.

Mimo technicznie ograniczenia przesyłu przez internet publiczna dostępność danych ułatwia poznanie miejsca i jego walorów na podstawie okresowo aktualizowanych cyfrowych danych urzędowych, co gwarantuje rzetelne źródło informacji (z cyfrowej mapy zasadniczej, ewidencji gruntów i budynków, mapy koron drzew, inwentaryzacji architektonicznych i geodezyjnych oraz z urzędowych serwisów danych – m.in. dot. obszarów chronionych przyrodniczo, atlasu ekofizjograficznego, LIDAR-u, Centralnego Ośrodka Dokumentacji Geodezyjnej i Kartograficznej czy Generalnej Dyrekcji Ochrony Środowiska. Ponadto zaletą systemu jest to, że wszyscy pracownicy muzeum mają dostęp do tych samych, wiarygodnych danych, co wymagało ponawiania szkoleń. Na podstawie zgromadzonych danych użytkowane w pełni powstały m.in. (-) szczegółowe plany pałacu i Markoniówki (w tym inwentaryzacja dekoracji wnętrz), (-) plany architektoniczne wszystkich budynków (z podziałem na kondygnacje i elementy konstrukcyjne), (-) dokumentacja elewacji i monitoring ich stanu, (-) system numeracji drzwi (wykorzystywany m.in. w gospodarce kluczami i działaniach w sytuacjach zagrożeń), (-) integracja GIS z systemem Invinets (kontrola wilgotności i temperatury we wnętrzach), (-) plany ewakuacji ludzi i zbiorów, mapy zagrożeń (np. potencjalne miejsca zalania), (-) opracowania związane z organizacją wydarzeń o szczególnie znaczeniu, (-) projekty systemów bezpieczeństwa (kontrola dostępu, czujki, systemy przeciwpożarowe). System GIS w muzeum obejmuje także wyspecjalizowane bazy danych, m.in.(-) analizy przestrzenne (np. widoczność, osie kompozycyjne), (-) baza archeologiczna (dokumentacja badań wykopaliskowych, ortoobrazy, profile, inwentarze zabytków), (-) baza przyrodnicza (wyniki badań środowiskowych i monitoring parametrów przyrodniczych), (-) dane zewnętrzne (pobrane z Geoportalu, OSM, Urzędu Miasta), (-) dokumentacje architektoniczne i fotogrametryczne, (-) mapy historyczne z georeferencją, (-) obserwatorium krajobrazu, (-) publikacje do aplikacji internetowych, (-) baza wnętrz pałacu i Markoniówki, - główna baza GIS (budynki, infrastruktura, zieleń, ortofotomapy).

5.4. W okresie sprawozdawczym realizowano działania zgodne z założeniami fiszek nr 16 i 18 w obszarze „Społeczeństwo”, ukierunkowane na edukację i budowanie relacji społecznych z udziałem różnych grup odbiorców oraz na upowszechnianie wiedzy o zasobach w sposób partycypacyjny. Założenia i ogólne oddziaływanie edukacyjne zostały syntetycznie omówione powyżej w części wstępnej, zaś szczegółowe wyliczenie tematów oferty zawiera sprawozdanie.

Działania społeczne, międzypokoleniowe i wolontariackie zrealizowano na terenie muzeum i w jego otoczeniu, w ścisłej współpracy z lokalną społecznością i partnerami społecznymi. Obejmowały one m.in. aktywizację seniorów i opiekunów osób starszych, rozwój kompetencji uczestników oraz wzmacnianie ich zaangażowania w życie kulturalne i społeczne. Realizowano także inicjatywy związane z dokumentowaniem i upowszechnianiem lokalnego dziedzictwa kulturowego oraz przyrodniczego, w tym działania warsztatowe i edukacyjne dotyczące krajobrazu kulturowego Wilanowa, historii lokalnej oraz relacji człowieka z otoczeniem przyrodniczym. Istotnym elementem działań była współpraca z mieszkańcami, badaczami oraz instytucjami partnerskimi, a także wykorzystanie mediów i narzędzi cyfrowych do popularyzacji efektów prowadzonych projektów (np. raport Bioblitz). Zrealizowane działania przyczyniły się do wzmocnienia relacji z lokalną społecznością i rozwoju społecznego instytucji (nastawienia pracowników).

W aktywnym reagowaniu na potrzeby z zakresu polityk społecznych podjęto problem starości, niekiedy określany z uwagi na integrację społeczną jako „międzypokoleniowe starzenie się”, polegającą na zamianie w postrzeganiu seniorów wyłącznie jako odbiorców opieki. Rozpoczęliśmy szczegółowe uzgodnienia dot. realizacji od 2026 r. programu skierowanego do seniorów z naszym stałym partnerem NGO-Stowarzyszeniem Akademia Wilanowska, która z kolei zbudowała kolejne sieci współpracy, przede wszystkim z Narodowym Instytutem Geriatrii, Reumatologii i Rehabilitacji (NIGRiR). Wątek ten warto rozwinąć, gdyż jest tyleż oczywisty, co innowacyjny i odpowiada szerszemu zagadnieniu muzeoterapii, stopniowo również wdrażanemu. Uzgodnienia dotyczyły m.in.

(-) zdrowia i profilaktyki geriatrycznej i „leczenia pokoleń”; (-) zapewnienia warunków dobrostanu psychofizycznego i do uprawiania hobbies (pasji) przez angażowanie się prace społeczne i uprawianie technik; (-) uczestnictwo w programach muzealnych i powiązanych dyskusjach czy wolontariacie. Trwały prace nad nowym kierunkiem trójstronnej współpracy między muzeum, platformą Seniorzy-Juniorzy (redakcja Akademia Wilanowska) i oddziałem geriatry NIGRiR. Projekt ten skoncentruje się nie tylko na samych seniorach, ale także na edukacji opiekunów osób starszych, co stanowi rozszerzenie dotychczasowych działań społecznych i edukacyjnych. Inną aktywnością staje się idea społecznego muzeum w korzystaniu z terenów muzealnych. Doświadczenia życiowe i domowe archiwa są rejestrowane i włączane w lokalne dziedzictwo kulturowe, co sprzyja budowaniu więzi społecznych i zapewnia seniorom poczucie sprawstwa oraz bycia potrzebnym w społeczeństwie. Innego rodzaju środowisko projektowe było zawiązywane w relacjach muzeum z Akademią Sztuk Pięknych w Warszawie (arteterapia), Wydziałem Nauk o Zdrowiu Warszawskiego Uniwersytetu Medycznego z udziałem Muzeum Narodowego w Kielcach.

Prowadzone przez Stowarzyszenie Akademia Wilanowska (towarzystwo muzeum) Społeczne Muzeum Multimedialne w internecie to projekt o charakterze społecznym i międzypokoleniowym, który ma na celu dokumentowanie postaw wobec dziedzictwa oraz opracowywanie wystaw multimedialnych. Inicjatywa ta stanowi odpowiedź na pytania o historię Wilanowa widzianą z perspektywy innej niż tylko pałacowa, angażując w proces twórczy osoby starsze, ich młodych naśladowców, społeczników, nauczycieli oraz pasjonatów historii. Wstępne rozpoznanie dotyczy domowych materiałów archiwalnych i pamiątek z Wilanowa oraz okolicznego osadnictwa olenderskiego. W polu zainteresowania partnerów muzeum znalazły się zbiory z zakresu medycyny wojskowej. Na serwerach Stowarzyszenia Akademia Wilanowska zgromadzono i zindeksowano już zasób 11 115 materiałów, w tym 7221 zdjęć i 3420 filmów oraz 474 inne pliki. Dzięki połączeniu środków społecznych z nowoczesną technologią zarządzania mediami, projekt zbuduje trwałe relacje społeczne wokół lokalnego dziedzictwa, czyniąc je dostępnym dla szerokiego grona odbiorców w formie cyfrowej.

5.5. Cele ujęte w fiskach nr 23 i 24 dotyczą publikacji naukowych i popularnonaukowych – cyfrowych i w formie książkowej. Wydawnictwa cyfrowe należą do dużego bloku wsparcia edukacji w wolnym dostępie do wiarygodnej wiedzy o historii i kulturze staropolskiej w europejskim kontekście. *Pasaż wiedzy* – prowadzony od 2006 r. uzyskał dodatkowe artykuły w sumie do 3786, mające ok. 57 000 wyświetleń i ok. 17 500 aktywnych użytkowników. Wydano drukiem m.in. monografie: *Archeologia Wilanowa, Barok i rokoko w architekturze i związanych z nią sztukach w kręgach arystokracji; Archeologia Wilanowska. Interdyscyplinarne badania archeologiczne w Wilanowie w latach 2003-2011; Listy do Ignacego Potockiego z lat 1792-1794; Między kuchnią a spiżarnią. Magnackie rejestry wydatków kuchennych w osiemnastowiecznej Rzeczypospolitej; Kolekcja ambasadora. Brytyjskie 'wspólnoty smaku' w połowie XVIII wieku; Rubensiana w polskich kolekcjach historycznych*. Nakłady są po 300 egz. i korygowane komercyjnie. W przygotowaniu były *Królewska Biblioteka w pałacu wilanowskim. Historia, badania, konserwacja* – monografia wieloautorska; *Niecodzienne przedmioty codziennego użytku. 200 lat platernictwa w Polsce* – katalog wystawy czasowej; *Księgi pełne ziół. Rośliny lecznicze w domowych poradnikach szlachty w osiemnastowiecznej Rzeczypospolitej* – seria Silva Rerum; *Wilanów na talerzu*, studia na temat obrazów z kolekcji wilanowskiej i korespondujące z nimi przepisy kulinarne; *Studia Wilanowskie* tom XXXII. i w dalszej kolejności *Konserwacja i restauracja Gabinetu Holenderskiego w pałacu wilanowskim. Poszukiwanie treści ideowych i rozwiązań artystycznych w malowidle plafonowym*, seria konserwatorska; *Dziennik podróży Stanisława Kostki Potockiego do Italii 1778; Ręka artysty. Pojęcie kunsztu w dawnej myśli o sztuce; Kamienica Królewska we Lwowie* - z Instytutem Polonika. Inne publikacje są na etapie zmian z przyczyn zależnych od autorów.

27 tom serii „Muzeologia” użyczony został Muzeum Narodowemu w Kielcach na publikację pracy autorstwa prof. R. Kotowskiego pt. *Muzeoterapia. Koncepcje, Metody, Inspiracje*.

5.6 W obszarze inwestycji w zakresie środowiska sponsor zamierzający sfinansować nasadzenia drzew przesunął pomoc na koniec br. (fiszka nr 21). Trwały prace badawczo-projektowe nad odtworzeniem ogrodu pożytkowego przy Komisarii w programie edukacyjnym i rekonstrukcji kulinarnej „Ogród – kuchnia-stół” (fiszka nr 29). Media społecznościowe odnotowały w każdym z kanałów komunikacji społecznej wahnięcia wobec deklarowanych wartości (fiszka nr 12). Niewielki różnice wynikają z ogólnych zmian w korzystaniu z tego rodzaju medium. Podsumowane dane kształtują się następująco: Facebook Strona główna muzeum: Zasięg: 6 947 320 (płatny 3 049 280), Obserwatorzy profilu: 59 628, Nowi obserwatorzy: 4399, Największa liczba interakcji w poście: 2717. KOŚ Zasięg: 1 167 200 (płatny 341 329), Obserwatorzy profilu: 59 200, Nowi obserwatorzy: 1221, Największa liczba interakcji w poście: 246. Muzeum Dostępne Zasięg: 450 571 (płatny 435 978), Obserwatorzy profilu: 1597, Nowi obserwatorzy: 169 Największa liczba interakcji w poście: 1771. Villa Intrata Zasięg: 33491, Obserwatorzy profilu: 3034 Nowi obserwatorzy: 87, Największa liczba interakcji w poście: 48. Instagram główny profil Zasięg: 717 496

(płatny 74 316), Obserwatorzy profilu: 13 692, Nowi obserwatorzy: 3012, Największa liczba interakcji w poście: 1380. Instagram KOŚ Zasięg: 57 831 (płatny 15 847) Obserwatorzy profilu: 1319 Nowi obserwatorzy: 750, Największa liczba interakcji w poście: 246. Pasaż Wiedzy (PL i EN) liczba wyświetleń: 19 645

5.7. W obszarze zarządzania instytucją podkreślić należy dużą liczbą szkoleń zawodowych dla pracowników i współpracowników i innych muzealników (fiszki 13, 14, 19, 20). Zrealizowano 119 szkoleń, 13 kursów i warsztatów i 5 studiów licencjackich i podyplomowych, nie licząc ćwiczeń ewakuacyjnych i p.pożarowych. W stażach rozwojowych w formule Erasmus + wzięło udział 40 osób. W otwartych szkoleniach ECHOCAST, kształtujących różne zagadnienia pierwszego kontaktu z publicznością w ofercie było siedem modułów szkoleniowych: obsługi klienta i uwrażliwienia na różne jego potrzeby, rozwiązywania sytuacji konfliktowych i trudnych, zaangażowania publiczności, współpracy i otwartości, a także ostatnio w przeciwdziałaniu dyskryminacji w sferze kultury – w sumie przeszkolono ok. 300 osób. Zmodernizowano moduły w zakresie obsługi publiczności. Ważnym segmentem było znoszenie barier dostępności w zwiedzaniu i usługach cyfrowych, na ile to możliwe w zabytkach i przy posiadanych środkach finansowych i technicznych Warunki udostępniania wystaw na piętrze skrzydła pn. są docenione przez publiczność podczas ubiegłorocznych wystaw. Oddanie do użytku parteru w skrzydle umożliwi pełne wykorzystanie windy i podestów.

5.8. W działaniach prospołecznych wspólnota zainteresowań kulturą tatarską kontynuowano współpracę na rzecz wpisu piśmiennictwa na listę dziedzictwa niematerialnego (fiszka nr 32). W działaniach po 17 Kongresie Sztuki Tureckiej – ICTA w Warszawie (UW, muzeum), m.in. poświęconemu kulturze tej grupy etnicznej powstały w ur. (-) film o wystawie piśmiennictwa tatarskiego w muzeum, promujący tematykę, (-) wirtualna wystawa, zaś (-) wyniki kongresu znalazły się na podstronie internetowej muzeum.

Wnioski

Stałym problemem jest formalna aktualizacja celów szczegółowych w programie w zmiennych uwarunkowaniach zewnętrznych związanych ze stanem zabytków i środowiska, wpływającą na ten stan pogodą i wpływem żywiołów, a także zmiennych kadrowych, pogodowych.

Dotacja podmiotowa powinna być waloryzowana w każdej swojej części, zaś zabytki powinny być wyceniane na podstawie metodologii odtworzeniowej, aby właściwie kalkulować co roku środki niezbędne na ich utrzymanie i bieżące remonty. Zarządzanie ryzykami strategicznymi może obrazować skalę zagrożeń i niezbędnych nakładów finansowych na przeciwdziałanie.

Społeczne funkcje muzeum mają dużą dynamikę zmian – aktualizacja ante quem celów szczegółowych zadań usztywnia bieżące zarządzanie korzyściami społecznymi z działalności kulturalnej.