

dr hab. Katarzyna Mieczkowska
(imię i nazwisko kandydata na dyrektora)

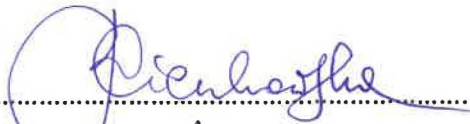
PROGRAM DZIAŁANIA

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

Muzeum Narodowe w Lublinie
(nazwa muzeum/instytucji kultury z obszaru polityki pamięci)

NA LATA 2025 - 2030

Akceptacja Ministra Kultury i Dziedzictwa Narodowego*


.....
24 września 2025 r. 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 na dyrektora 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.

Muzeum Narodowe w Lublinie jest jedną z najstarszych i największych placówek muzealnych we wschodniej części Polski, działającą nieprzerwanie od 1906 roku, początkowo jako stowarzyszenie, a następnie samorządowa i narodowa instytucja kultury. Od 2020 roku prowadzone jest wyłącznie przez Ministerstwo Kultury i Dziedzictwa Narodowego. W ciągu minionych dziesięciu lat placówka przeszła bardzo gruntowne zmiany organizacyjne, inwestycyjne i programowe. Na przełomie 2015 i 2016 roku, po objęciu przeze mnie funkcji dyrektora, rozpoczął się proces restrukturyzacji oraz została przyjęta strategia kierunków rozwoju oraz zmian. Ideą procesu było stworzenie nowoczesnej instytucji, zarządzanej w sposób partycypacyjny. W ciągu minionego okresu udało się wyremontować około 60% posiadanej infrastruktury, a także stworzyć liczne projekty wystawiennicze, które przyciągnęły odbiorców z całej Polski. Placówka całkowicie zmieniła swoją ofertę, dzięki czemu podniosła liczbę zwiedzających z 230 000 w roku 2015 do 436 810 za 2024 rok. W związku z przeprowadzonymi inwestycjami oraz zmianą sposobu prowadzenia i zarządzania Muzeum Narodowe w Lublinie zostało nominowane do nagrody EMYA (European Museum of the Year Award – nagroda przyznawana za całokształt zmian) za 2023 rok. Poniżej została zaprezentowana diagnoza obecnego stanu instytucji, który jest skutkiem realizowanej konsekwentnie od blisko 10 lat restrukturyzacji oraz strategii.

Do podstawowego zakresu działania Muzeum należy upowszechnianie wartości historycznych i artystycznych kultury polskiej i światowej, w szczególności poprzez prowadzenie działalności polegającej na: gromadzeniu zabytków, urządzaniu wystaw stałych i czasowych, prowadzeniu badań naukowych oraz działalności edukacyjnej. Muzeum ma charakter wielodziałowy, co wynika z historii jego powstania, w ramach działalności gromadzi zbiory z zakresu archeologii, historii, sztuki, literatury, kultury materialnej, etnografii, numizmatyki, wojskowości, geografii, krajoznawstwa oraz przyrody. W szczególności są to: malarstwo, rysunek, grafika, rzeźba, przedmioty użytkowe i rzemiosło

artystyczne, obiekty uzyskane w trakcie badań archeologicznych, dokumenty archiwalne, przekazy ikonograficzne, numizmaty, medalierstwo i falerystyka. Od 2018 roku, w związku z przygotowaniem otwarcia nowego oddziału, gromadzi także zbiory związane z dziedzictwem ziem wschodnich dawnej Rzeczypospolitej.

Zamek Lubelski

Główna siedziba Muzeum Narodowego w Lublinie mieści się w Zamku Lubelskim, który wraz z zabudową wzgórza: gotycką kaplicą Trójcy Świętej z unikatowymi malowidłami w stylu bizantyńsko-ruskim z 1418 roku i XIII wieczną wieżą romańską stanowi Pomnik Historii Miasta Lublina. Zarówno zamek, jak i siedziby oddziałów to zabytkowe budynki zaadaptowane na cele muzealne, co stanowi jeden z aspektów wpływających na wizerunek i charakter Muzeum Narodowego w Lublinie. Dzięki realizacji projektu zatytułowanego „Muzeum Lubelskie – ochrona dziedzictwa przeszłości i nowe wyzwania przyszłości: edukacja, nauka, innowacyjność, promocja regionu, turystyka”, finansowanego z Programu Operacyjnego Infrastruktura i Środowisko w 2020 roku, Muzeum zostało otwarte po trwającej blisko 3 lata gruntownej modernizacji (wartość zadania: 21 471 626,56 zł). Realizacja inwestycji pozwoliła na likwidację barier architektonicznych oraz zastosowanie rozwiązań umożliwiających zwiedzanie obiektu przez osoby z różnymi potrzebami.

Dzięki modernizacji Zamku udało się stworzyć całkowicie nowe aranżacje wystaw stałych, które zajmują blisko 4000 m². Prezentowane są na nich najcenniejsze kolekcje gromadzone konsekwentnie od ponad 100 lat działania instytucji. W Galerii Malarstwa Polskiego XIX i XX Wieku zostały podniesione wątki tematyczne związane z:

- malarstwem pejzażowym, skupione wokół Józefa Pankiewicza czy martwych natur reprezentowanych między innymi przez Stanisława Wyspiańskiego;
- miastem, wnętrzem, przestrzenią, tę część wystawy reprezentują tacy autorzy, jak: Aleksander Gierymski, Kazimierz Lasocki, Jacek Malczewski czy Piotr Potworowski,
- ludowością, folklorem, tożsamością w przedstawieniach Olgi Boznańskiej, Jacka Malczewskiego,
- historią, narracją, ideą autorstwa Jana Matejki,
- regionem reprezentowanym przez Jana Wydrę czy Piotra Wollenberga,
- szkołą monachijską reprezentowaną przez takich mistrzów jak: Józef Brandt, Władysław Czachórski, Artur Grottger, Juliusz i Wojciech Kossakowie, Jacek Malczewski, Henryk Siemiradzki, Leon Wyczółkowski.

Z kolei w Galerii Malarstwa Europejskiego i Sztuki Zdobniczej prezentowana jest kolekcja licząca około 80 obrazów autorów: flamandzkich, włoskich, francuskich niemieckich, austriackich, na czele z najcenniejszym holenderskim płótnem Hendricka ter Brugghena zatytułowanym *Piłat umywający ręce*, oraz przedmiotów użytkowych (mebli, porcelany, zegarów).

Modernizacja Zamku pozwoliła także na stworzenie stałej wystawy poświęconej Grupie Zamek i Awangardzie. W nowej galerii jest prezentowana twórczość grupy artystycznej, która powstała w Lublinie w 1957 roku, działając początkowo jako Koło Młodych Plastyków wśród studentów historii sztuki Katolickiego Uniwersytetu Lubelskiego (na wystawie można zobaczyć prace między innymi: Tytusa Dzieduszyckiego, Krzysztofa Kurzątkowskiego, Jana Ziemskiego). W ciągu ostatnich 10 lat kolekcja została powiększona z 65 artefaktów do 262. Zbiór ten, konsekwentnie rozbudowywany, bez wątpienia stanowi niezwykle istotny wyróżnik dla Muzeum.

W przestrzeni Zamku utworzona została także pierwsza na świecie stała wystawa poświęcona Tamarze Łempickiej. Stało się to możliwe dzięki temu, że Muzeum przy wsparciu Ministerstwa Kultury i Dziedzictwa Narodowego oraz dzięki środkom własnym dokonało zakupu 22 prac artystki. Ponadto, Instytucja stała się wiodącym ośrodkiem badawczym w zakresie twórczości Łempickiej, aktualnie opiekuje się także rodzinnymi archiwami artystki.

Całkowicie nową przestrzeń poświęcono także galerii zatytułowanej Trybunał Koronny w dziejach Rzeczypospolitej w Lublinie 1578-1794. Wystawa ma na celu przedstawienie najważniejszych wydarzeń oraz zjawisk historycznych, kulturowych i społecznych, jakie miały miejsce podczas 200-letniej działalności Trybunału Koronnego w Lublinie. Na ekspozycji znajdują się między innymi malarstwo historyczne, a także cieszący się nieustanną popularnością ze względu na związaną z nim legendę stół z czarcią łapą.

Po remoncie została także otwarta Galeria Sztuki Cerkiewnej, która stanowi wprowadzenie do zwiedzania Kaplicy Trójcy Świętej. Ekspozycja, na której jest prezentowanych ponad 40 ikon opowiada o specyfice świątyń obrządku wschodniego. Ponadto dokonano odświeżenia wystawy archeologicznej, na której prezentowanych jest ponad 3000 eksponatów, dzięki czemu zwiedzający poznają historię miasta i regionu.

Najważniejszym obiektem, który od lat przyciąga największą liczbę turystów, jest Kaplica Trójcy Świętej, uznawana za jeden z najcenniejszych zabytków sztuki średniowiecznej w Polsce i w Europie. Połączenie gotyckiej architektury z bizantyńsko-ruską polichromią wnętrza czyni ją unikatową w skali międzynarodowej. W ramach wspomnianego projektu inwestycyjnego, finansowanego ze środków europejskich, obiekt przystosowano do zwiedzania dla osób z niepełnosprawnością ruchu, wzroku i słuchu. Drugim najważniejszym zabytkiem nieruchomym w Muzeum jest wieża obronna, czyli tak zwany donżon, z połowy XIII wieku. Obiekt także wymaga ciągłych prac konserwatorskich i specjalistycznej opieki oraz badań. W przestrzeni wieży znajduje się wystawa poświęcona historii Zamku jako więzienia i miejsca pamięci.

Modernizacja Zamku pozwoliła także na stworzenie całkowicie nowej przestrzeni dla wystaw czasowych. Dzięki wprowadzeniu nieistniejącego wcześniej stropu między piętrami Muzeum uzyskało nowoczesną galerię wystaw zmiennych, o wysokich standardach, co umożliwiło współpracę partnerską z muzeami na świecie, które stawiają zazwyczaj bardzo wysokie wymagania konserwatorskie związane z wypożyczaniem zbiorów. Na chwilę obecną instytucja dysponuje powierzchnią ponad 600 m² przeznaczoną na wystawy czasowe (przed remontem była to przestrzeń rozrzucona w amfiladach o łącznej powierzchni około 250 m²).

W ciągu zaledwie 4 lat od otwarcia zorganizowano 14 wystaw czasowych które zgromadziły łącznie prawie 600 000 publiczności. Warto w tym miejscu wspomnieć, że wystawa Tamara Łempicka - kobieta w podróży (wystawę odwiedziło prawie 90 000 osób) otrzymała wyróżnienie w kategorii „Wystawy czasowe” podczas 43. Konkursu na Wydarzenie Muzealne Roku Sybilla 2022; zwyciężyła w kategorii Upowszechnianie Kultury podczas Gali Kultury 2022 Miasta Lublin oraz w kategorii Wydarzenie kulturalne oraz podczas gali Giganci Kultury 2023, a także w głosowaniu publiczności, organizowanym przez „Gazetę Wyborczą”, na najciekawsze wydarzenie lubelskiej kultury Strzały 2022.

Oddziały Muzeum Narodowego w Lublinie:

Oddział – Muzeum Historia Miasta Lublina

Muzeum gromadzi i prezentuje zbiory dotyczące historii miasta. Są to zabytki archeologiczne, zbiory czasopism, wydawnictwa, pieczęcie związane z dziejami lubelskiego przemysłu i ikonografia Lublina. Oddział od 1979 roku mieści się w Bramie Krakowskiej, której

wnętrza nie były poddawane gruntownej modernizacji. Wystawa, mimo wielkich wartości merytorycznych, jest przestarzała i mało atrakcyjna dla potrzeb współczesnych zwiedzających. W związku z tym już w 2018 roku został przygotowany scenariusz oraz dokumentacja projektowa wraz z prawomocnym pozwoleniem na budowę, zakładają całkowitą modernizację obiektu. Instytucja w poszukiwaniu źródła sfinansowania inwestycji złożyła wnioski o dofinansowanie w ramach konkursu „Kultura” Mechanizm Finansowy EOG 2014–2021. Niestety pomimo zakwalifikowania do kolejnego etapu procesu konkursowego nie udało się otrzymać finansowania. Należy zaznaczyć, że jest to także obiekt zabytkowy posadowiony w samym centrum miasta, który podlega naturalnym procesom degradacji.

Zabytkowa substancja wymaga ciągłej pracy i opieki, niezbędne będzie w najbliższych latach znalezienie źródła finansowania dla tej inwestycji.

Oddział – Muzeum Martyrologii „Pod Zegarem”.

Ekspozycja stała mieści się w dawnych celach więziennych przy ulicy Uniwersyteckiej. Dzięki środkom pozyskanym z Ministerstwa Kultury i Dziedzictwa Narodowego w 2016 roku przebudowie i konserwacji poddano dawne cele więzienne, łączna wartość inwestycji wyniosła 539 427,27 zł. W wyniku czego powstała nowa aranżacja wystawy, której narracja skupia się na prezentacji losów więźniów aresztu gestapo. W kolejnym etapie inwestycji dokonano aranżacji przestrzeni wystawienniczej w tak zwanym baraku, gdzie w 2021 roku otwarta została wystawa stała poświęcona losom więźniarek osadzonych w więzieniu na Zamku Lubelskim oraz w obozie koncentracyjnym Ravensbrück. Łączna wartość przebudowy i aranżacji wyniosła 741 339,49 zł.

Warto w tym miejscu nadmienić, że oddział jest bardzo ważnym ośrodkiem informacyjno-badawczym. Muzeum ma pod opieką blisko 5000 artefaktów – przede wszystkim pamiątek i dokumentów związanych z więźniami i ich rodzinami. Ogromnym wyzwaniem dla placówki jest opracowywanie i prowadzenie prac konserwatorskich unikatowych dokumentów, takich jak na przykład listy pisane moczem. Kolejnym zadaniem na najbliższe lata jest pozyskanie i opracowanie pamiątek od rodzin odchodzących więźniów.

Oddział – Muzeum Literackie w Lublinie, z filiami: Filią Muzeum Józefa Czechowicza w Lublinie oraz Filią Muzeum Dworek Wincentego Pola w Lublinie

Głównym celem działania Oddziału jest gromadzenie, przechowywanie, opracowywanie oraz udostępnianie rękopisów, muzealiów, wydawnictw i materiałów naukowych związanych z życiem i twórczością pisarzy.

Muzeum zajmujące się twórczością Józefa Czechowicza znajduje się w Lublinie przy ulicy Złotej, w obiekcie, który jest własnością miasta Lublina. W związku z tym pozyskiwanie środków na działania modernizacyjne obiektu i wystawy nie jest możliwe. W najbliższych latach niezbędne jest podjęcie działań zabezpieczających elewację budynku, w kwestii tej są prowadzone aktualnie rozmowy z właścicielem obiektu. Muzeum realizuje bardzo bogaty program merytoryczny, działa także jako prężna placówka naukowo-badawcza.

Muzeum Wincentego Pola znajduje się w Lublinie przy ulicy Kalinowszczyzna, w rodzinnym dworze poety. Historia usytuowania tego obiektu była związana z planami powstania w tamtym miejscu Muzeum Wsi Lubelskiej, a przeniesiony z pierwotnego miejsca dworek miał stanowić zaczątek gromadzonej kolekcji skansenu. W związku ze zmianą koncepcji lokalizacji Muzeum Wsi dworek nie przeniesiono i nie zabezpieczono także niezbędnej infrastruktury dojazdowej czy parkingowej. Użytkowanie tego niewielkiego obiektu, usytuowanego pomiędzy blokami mieszkalnymi, jest dość trudne (brak możliwości parkowania, dojazdu). Niemniej jednak w latach 2014-2015 instytucja zrealizowała pierwszą

część inwestycji mającą na celu poprawę stanu zachowania dworku, o wartości 107 736,50 zł, a w latach 2022-2023 wykonano kolejny etap o wartości 906 279,41 zł (miedzy innymi: remont dachu, zabytkowych wnętrz, stolarki, wymiana elektryki, ogrodzenia, okładzin podłogowych). Na chwilę obecną stan obiektu oceniam jako bardzo dobry.

Oddział – Muzeum Literackie w Nałęczowie, z filiami: Filią Muzeum Bolesława Prusa w Nałęczowie oraz Filią Muzeum Stefana Żeromskiego w Nałęczowie

Muzeum Stefana Żeromskiego mieści się w Nałęczowie w dawnej pracowni pisarza wybudowanej w 1905 roku według projektu Jana Koszczyc-Witkiewicza. Na ekspozycji znajduje się oryginalne wyposażenie obiektu. Budynek ma charakter sezonowy. Jest wykonany z drewnianych bali, wymaga szczególnej troski konserwatorskiej i corocznych nakładów związanych z odkażaniem i dezynfekcją. Muzeum cieszy się dużą popularnością u zwiedzających, niestety nie jest dostosowane dla osób z dysfunkcją ruchu i nie posiada żadnego zaplecza sanitarnego (w tym toalet czy bieżącej wody).

Z kolei Muzeum Bolesława Prusa, które jest jedyną w Polsce instytucją muzealną zajmującą się badaniem twórczości i życia pisarza, nie posiada własnej siedziby. Ma charakter literacki i monograficzny, opowiada o życiu i twórczości pisarza oraz jego związkach z ziemią lubelską. Od początku powstania aż do 2017 roku siedziba Muzeum znajdowała się w wynajmowanych wnętrzach Pałacu Małachowskich, w Parku Zdrojowym w Nałęczowie. W związku ze sprzedażą budynku przez właściciela, a także wobec jego bardzo złego stanu technicznego, instytucja została przeniesiona do budynku tzw. „Ochronki” (właścicielem obiektu jest gmina Nałęczów).

Wobec powyższego kilka lat temu podjęłam starania mające na celu rozwiązanie problemów lokalowych i organizacyjnych muzeów w Nałęczowie. Efektem działań jest rozpoczynająca się aktualnie inwestycja finansowana ze środków europejskich, o czym będzie mowa w dalszej części opracowania, w punkcie dotyczącym inwestycji.

Oddział – Muzeum 24. Pułku Ułanów w Kraśniku

Oddział został objęty projektem inwestycyjnym o wartości 5 759 074,06 zł finansowanym ze środków europejskich POIiŚ i otwarty po remoncie w 2020 roku. Należy podkreślić, że obiekt w Kraśniku przed remontem nie był przystosowany do potrzeb osób niepełnosprawnych, nie posiadał systemu antywłamaniowego i systemu sygnalizacji przeciwpożarowej. Decyzja o remoncie była konieczna, stan obiektu był bowiem na tyle zły, że w 2016 roku decyzją służb sanitarnych wyłączono go z użytkowania.

Zwiedzający może zapoznawać się z historią 24. Pułku Ułanów Armii Ochotniczej, który został sformowany w lipcu 1920 roku i zapisał się chwalebnie w historii polskiego oręża. W zamian za zasługi po wojnie przekształconego w pułk regularny – 24. Pułk Ułanów. Wystawa została skonstruowana w ten sposób, aby zaprezentować konkretne postaci – oficerów i żołnierzy Pułku, a także zapoznać się z procesem zmian doktryny walki i strategii wojennych. Na ekspozycji zostały przedstawione także powojenne losy żołnierzy oraz kontynuatorów tradycji 24. Pułku Ułanów z Kraśnika.

Oddział Muzeum Ziemi Wschodnich Dawnej Rzeczypospolitej

Decyzję o utworzeniu placówki podjęło Ministerstwo Kultury i Dziedzictwa Narodowego, a następnie wskazało Muzeum Narodowe w Lublinie do realizacji tego zadania. W zabytkowych murach Pałacu Lubomirskich przy placu Litewskim powstaje nowoczesna przestrzeń ekspozycyjna. Przez blisko 4 lata pod moim kierownictwem nad scenariuszem wystawy pracowała interdyscyplinarna grupa muzealników składająca się z: historyków,

historyków sztuki, etnografów, archeologów. Warto nadmienić, że powstawaniu treści merytorycznej towarzyszyły liczne konsultacje społeczne ze środowiskami naukowym oraz kresowymi, a także badanie oczekiwań zwiedzających. Uspołecznienie procesu powstawania placówki jest związane także z prowadzonymi na terenie całej Polski od blisko 5 lat zbiórkami pamiątek i artefaktów. Dzięki temu pozyskaliśmy ponad 5000 muzealiów.

Koncepcja architektoniczna została wyłoniona za sprawą konkursu organizowanego we współpracy ze Stowarzyszeniem Architektów Polskich. Ideą Muzeum jest ukazanie wielokulturowej mozaiki społeczności zamieszkujących wschodnie ziemie dawnej Rzeczypospolitej – poprzez mnogość etnosów, religii, wyznań, języków, obyczajów, a także wynikających z nich antagonizmów, sporów i konfliktów. Istotne jest zdemitologizowanie obrazu przeszłości, służące lepszemu zrozumieniu współczesności oraz budowaniu lepszej wspólnej przyszłości. Planuję otwarcie Muzeum dla zwiedzających na przełomie 2027 i 2028 roku.

Zagrożenia/Wyzwania/Słabe strony Muzeum:

- Przebudowa infrastruktury Zamku i części Oddziałów, otwarcie obiektów po remoncie bez wątpienia dało zupełnie nową perspektywę instytucji. W wyniku przemian technicznych i programowych Muzeum zyskało większą frekwencję i nową publiczność. Aktualnie trwa proces ewaluacji, który pozwoli niebawem wskazać, które z wystaw stałych wymagają kolejnych unowocześnień i korekt. Wyzwaniem jest także utrzymanie trwałości projektów tam, gdzie źródłem finansowania były środki europejskie.
- Dzięki pozyskaniu nowej infrastruktury przeznaczonej na wystawy czasowe w siedzibie głównej Muzeum zorganizowało w ostatnich latach kilka wystaw, które przyciągnęły spektakularną liczbę publiczności. W praktyce posiadana infrastruktura techniczna i sanitarna okazały się niewystarczające (zbyt mała przepustowość) przy tak dużej liczbie zwiedzających.
- Interdyscyplinarny charakter zbiorów oraz liczne Oddziały sprawiają, że czasem trudno jest znaleźć sposób na jednoznaczne zdefiniowanie tożsamości Muzeum. Tym samym trudno stworzyć spójny system komunikacji i wizerunku instytucji.
- Rozmieszczenie oddziałów Muzeum łącznie w 9 miejscach na terenie całego województwa generuje spore koszty i trudności związane z zarządzaniem i organizacją pracy.
- Najpoważniejszym wyzwaniem dla instytucji będzie w najbliższym czasie otwarcie oddziału Muzeum Ziemi Wschodnich Dawnej Rzeczypospolitej, który wielkością jest zbliżony do głównej siedziby – Zamku. Jest to z licznymi czynnościami przygotowawczymi (poza częścią inwestycyjną), między innymi o charakterze administracyjnym, organizacyjnym, konserwatorskim, wystawienniczym, digitalizacyjnym czy badawczym. Prace te niezwykle mocno obciążają dotychczasowe zasoby kadrowe, a wzrost liczby pracowników nie jest wystarczający wobec wzrostu przypisanych im nowych zadań. Niezbędne jest powiększenie grona pracowników o kuratorów, konserwatorów, edukatorów czy obsługi technicznej i ochrony.
- Niezwykle istotnym zagadnieniem jest kwestia niewystarczającego poziomu wynagrodzeń dla kadry. Wysoko wykwalifikowani pracownicy są niezbędni dla utrzymania pracy Muzeum na właściwym poziomie. W mojej ocenie (w ostatnich latach nastąpiło spłaszczenie płacy w związku z rosnącym wynagrodzeniem minimalnym) sytuacja funduszu płac jakim dysponuje Muzeum, wymaga dalszych, rozważnych rozmów z organizatorem.

2. Tytuł (nieobowiązkowy)

Muzeum inkluzywne – nowoczesne, bezpieczne, partycypacyjne

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

3. Wizja

Misją i wizją Muzeum Narodowego w Lublinie jest bycie nowoczesną instytucją kultury, w której ochrona wartości historycznych i artystycznych kultury polskiej oraz światowej będzie równie istotna jak upowszechnianie i kształtowanie wrażliwości kulturowej obecnych i przyszłych pokoleń. Warto zaznaczyć, że realizacja tej misji jest procesem długofalowym, w który zaangażowani są wysoko wykwalifikowani i niezwykle kreatywni pracownicy tworzący instytucję. Ich głos i udział w procesach decyzyjnych jest podstawą i gwarantem sukcesu.

Realizowana przez zespół Muzeum działalność kulturalna, wystawiennicza, edukacyjna, badawcza i wydawnicza, prowadzone inwestycje, uwarunkowania historyczne oraz zróżnicowany charakter posiadanych zbiorów wymagają podejmowania bardzo różnorodnych aktywności. Do realizacji zadań instytucja potrzebuje także bezpiecznej, przyjaznej i dostępnej przestrzeni.

Badania opinii społecznej i włączanie jej w procesy decyzyjne pozwalają nakreślić kierunki niezbędnych zmian, budować program kulturalno-edukacyjny i powiększać grono odbiorców. Kluczowa dla tego procesu jest partycypacja – z jednej strony rozumiana jako współudział odbiorców w tworzonej ofercie, ich czynna obecność i możliwość wpływania na kształt programu, z drugiej zaś strony w pojęciu tym mieści się konieczność włączenia w procesy decyzyjne instytucji pracowników, w szczególności kuratorów i edukatorów. Stworzenie muzeum inkluzywnego wymaga ciągłego poznawania potrzeb odbiorów, rozpoznawania ich odmienności i różnorodności.

Kandydat na dyrektora 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.

4. Cele ogólne

Cel ogólny 1: Opieka nad Infrastrukturą Muzeum

Opieka nad infrastrukturą Muzeum Narodowego w Lublinie to kompleksowy i strategiczny proces zarządzania zasobami materialnymi instytucji, który ma na celu zapewnienie jej bezpiecznego, funkcjonalnego i estetycznego działania. Obejmuje wszystkie aktywności związane z utrzymaniem, modernizacją i dostosowywaniem budynków muzealnych, a także urządzeń i instalacji technicznych, które wspierają codzienną działalność. Kluczowe znaczenie mają: utrzymanie budynków i instalacji, bezpieczeństwo zbiorów i osób, zadbanie o warunki przechowywania i ekspozycji, dostępność i komfort dla zwiedzających. Współczesna opieka nad infrastrukturą to także działania ekologiczne: energooszczędne oświetlenie, zarządzanie zużyciem wody i energii, stosowanie materiałów przyjaznych środowisku czy segregacja odpadów. Dobrze zarządzana infrastruktura muzealna stanowi

fundament skutecznego działania instytucji. Umożliwia nie tylko profesjonalne przechowywanie i prezentację zbiorów, ale również buduje pozytywny wizerunek Muzeum Narodowego w Lublinie jako miejsca bezpiecznego, dostępnego i przyjaznego dla zwiedzających. Dlatego właśnie od blisko 10 lat systematycznie i skutecznie wdrażam przyjęty program modernizacji. Wiązało się to dotychczas z licznymi przeprowadzonymi inwestycjami i remontami, pozyskiwaniem i rozliczaniem środków. W latach 2025-2030 działania te zamierzam konsekwentnie kontynuować. Szczególnie wiele pracy wiąże się z dokończeniem inwestycji dotyczącej Muzeum Ziemi Wschodnich Dawnej Rzeczypospolitej, przeprowadzeniem procesu budowlanego dla muzeów nałęczowskich oraz właściwą opieką nad zabytkową infrastrukturą Zamku.

Cel ogólny 2: Umacnianie roli Muzeum w Polsce i na świecie

Muzeum Narodowe w Lublinie będzie umacniać swoją pozycję poprzez rozwój działalności naukowej, edukacyjnej i wystawienniczej, a także aktywną współpracę krajową i międzynarodową. Kluczowe znaczenie ma prezentowanie unikatowego dziedzictwa regionu i miasta w sposób atrakcyjny i nowoczesny, co pozwala na budowanie silnej tożsamości kulturowej zarówno w kraju, jak i za granicą. Udział w projektach europejskich, tworzenie wspólnych wystaw z instytucjami zagranicznymi oraz publikowanie katalogów i badań w językach obcych zwiększa rozpoznawalność Muzeum. Warto także wspomnieć o konieczności udziału Muzeum jako członka w organizacjach pozarządowych, międzynarodowych forach dyskusyjnych czy grupach roboczych (np. ICOM, CIMAN). Równie ważne są działania lokalne – programy edukacyjne, otwartość na różne grupy społeczne oraz rozwój infrastruktury, która podnosi jakość i dostępność oferty. Muzeum w Lublinie ma potencjał, by pełnić rolę ambasadora regionu i aktywnego uczestnika międzynarodowego dialogu o dziedzictwie kulturowym.

Cel ogólny 3: Inwestycja w ludzi będących kluczem do sukcesu

Rozwój kadry oraz stworzenie przyjaznego środowiska pracy, to kluczowe elementy budowania nowoczesnej, sprawnie działającej instytucji kultury. To właśnie ludzie – kuratorzy, edukatorzy, konserwatorzy, pracownicy administracyjni, techniczni i menedżerowie – stanowią fundament funkcjonowania MNwL, decydując o jakości realizowanych projektów, wystaw, działań edukacyjnych i komunikacyjnych.

W dobie dynamicznych zmian społecznych, technologicznych i kulturowych kompetencje pracowników muzealnych muszą się stale rozwijać, aby sprostać oczekiwaniom współczesnych odbiorców. Inwestowanie w rozwój pracowników przyczynia się do podniesienia jakości oferty muzealnej, wzrostu efektywności działań oraz budowania prestiżu instytucji. Kadra kompetentna, zmotywowana i otwarta na innowacje lepiej odpowiada na potrzeby publiczności, potrafi tworzyć atrakcyjne programy oraz skutecznie pozyskiwać fundusze i partnerów. W dłuższej perspektywie rozwój zawodowy przekłada się także na większą stabilność instytucji, przeciwdziałając wypaleniu zawodowemu oraz sprzyja tworzeniu nowoczesnej, odpowiedzialnej i twórczej kultury organizacyjnej. Dlatego rozwój kadry nie może być traktowany jako dodatek, lecz jako stały, strategiczny element zarządzania Muzeum – warunek jego trwałości, jakości i społecznego znaczenia.

Na podstawie założeń przedstawionych w pkt. 3 kandydat na dyrektora 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 na dyrektora 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 na dyrektora powinno znaleźć się uzasadnienie wyboru.

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

Obszary obowiązkowe dla wszystkich typów instytucji:

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

Muzeum pełni dziś nie tylko funkcję gromadzenia i ochrony zbiorów, ale staje się aktywnym uczestnikiem życia społecznego. To przestrzeń dialogu, edukacji i integracji, która odpowiada na potrzeby różnych grup społecznych. Współczesne społeczeństwo oczekuje od muzeum nie tylko eksponowania przeszłości, ale także podejmowania aktualnych tematów i problemów. Muzeum Narodowe w Lublinie stara się badać potrzeby odbiorców, dostosowywać ofertę dla społeczności poprzez wystawy, warsztaty, debaty i projekty partycypacyjne. Warto w tym miejscu wspomnieć chociażby o realizowanym programie wolontariatu, który od lat przyciąga do Muzeum liczne grono aktywnych działaczy. W ten sposób buduje więź ze społecznością lokalną, wspiera rozwój tożsamości i wspólnoty oraz wpływa na kształtowanie postaw obywatelskich i wrażliwość kulturową.

Współpraca z licznymi instytucjami kultury i organizacjami pozarządowymi zaowocowała wieloma projektami, takimi jak: konkursy, koncerty, spektakle, festiwale, które wzbogaciły ofertę Muzeum, przyciągnęły nową publiczność i umożliwiły realizację działań o charakterze edukacyjnym, integracyjnym i artystycznym. Dzięki tym inicjatywom Muzeum Narodowe w Lublinie otworzyło się na różnorodne formy ekspresji kulturowej i społecznej. Kierunek ten powinien być w najbliższych latach jeszcze mocniej rozwijany.

Grupy odbiorców (charakterystyka grup odbiorców działań instytucji):

1. Dzieci (0–6 lat). Muzeum posiada ofertę skierowaną nawet dla dzieci w wieku wczesnopreszkolnym. Na stałe współpracuje z przedszkolami, tworząc ofertę edukacyjną pod kierunkiem pedagogów. Ponadto na terenie Muzeum są tworzone miejsca przyjazne dzieciom (punkty, gdzie małe dzieci mogą na terenie danej wystawy usiąść na specjalnie przygotowanych pufach, zająć się rysowaniem, układaniem puzzli itp.).
2. Dzieci i młodzież szkolna (7–18 lat). Dla tej grupy odbiorców Muzeum tworzy ofertę lekcji muzealnych, warsztatów i spotkań. Oferta jest ściśle związana z programem nauczania takich przedmiotów, jak: historia, historia sztuki, wychowanie plastyczne, geografia, język polski. Instytucja współpracuje także na stałe z wieloma szkołami, przygotowując wydarzenia cykliczne: konkursy, olimpiady, wizyty studyjne.
3. Studenci. Akademicki charakter miasta sprawia, że ta grupa odbiorców jest niezwykle ważna dla Muzeum. Aby skutecznie przyciągnąć studentów, należy stworzyć ofertę odpowiadającą ich potrzebom, zainteresowaniom i stylowi życia. Komunikacja z młodymi dorosłymi powinna się odbywać za pośrednictwem mediów społecznościowych i współpracy z uczelniami, kołami naukowymi czy samorządami. Warto też angażować studentów do współtworzenia treści lub projektów edukacyjnych.
4. Mieszkańcy miasta i regionu. Przyciągnięcie tej grupy odbiorców jest dużym wyzwaniem, są to bowiem najczęściej osoby, które przynajmniej raz, ze względu na miejsce zamieszkania, odwiedziły Muzeum. Z przeprowadzonych badań wynika, że grupa ta, aby powracała do Muzeum, potrzebuje zmieniającej się oferty (oprowadzania kuratorskie, koncerty, wykłady, wydarzenia kulturalne, wystawy czasowe itp.).
5. Turyści. Jest to najliczniejsza grupa odbiorców zarówno indywidualnych, jak i zorganizowanych. Do tej kategorii należy zaliczyć także osoby przebywające w mieście z powodów zawodowych (biznesowych, naukowych itp.). W celu monitorowania potrzeb i dostosowywania oferty Muzeum na stałe współpracuje z licznymi organizacjami turystycznymi, uczelniami, hotelami i samorządem.
6. Seniorzy. Muzeum prowadzi zajęcia w ramach Uniwersytetu Trzeciego Wieku i posiada szeroką ofertę skierowaną do tej grupy docelowej. Warto wspomnieć, że seniorzy chętnie przychodzą do Muzeum w sposób stały (na zajęcia, cykliczne prelekcje, wystawy itd.).
7. Osoby z różnymi dysfunkcjami (ruchu, słuchu, wzroku, niepełnosprawności umysłowej). Dzięki podjętym w ostatnich latach działaniom inwestycyjnym Muzeum posiada w siedzibie głównej przestrzeń w pełni dostosowaną dla osób z dysfunkcją ruchu, tam gdzie jest to możliwe, także w oddziałach. Muzeum przygotowuje ścieżki zwiedzania wraz z pomocami dydaktycznymi dla osób z dysfunkcją wzroku i słuchu (tyflografy, pętle indukcyjne, wydruki kopii muzealiów 3D).

W latach 2020-2024 podjęto ponad 50 działań na rzecz osób niepełnosprawnych, w kolejnych latach projekty te będą rozwijane, planujemy też powiększenie oferty z zakresu warsztatów, oprowadzań czy wykładów. W latach 2025-2030 zamierzamy:

- rozwijać i monitorować opracowanie „Standardów dostępności wystaw i wydarzeń kulturalno-edukacyjnych w Muzeum Narodowym w Lublinie” (pierwotna wersja została opracowana w ramach Programu PFRON);
- organizować spotkania konsultacyjne z organizacjami działającymi na rzecz osób niepełnosprawnych „Dostępność w muzeum”;
- tworzyć materiały dla osób z dysfunkcjami wzroku i słuchu, wydruki 3D wybranych eksponatów, wykonywać kolejne tyflografiki, audiodeskrypcje, filmów z tłumaczeniem na PJM i/lub napisami;

- współpracować z organizacjami wspierającymi osoby z niepełnosprawnościami, konsultacje z osobami poruszającymi się na wózku w sprawie dostępności architektonicznej Muzeum; konsultacje udogodnień dla osób z niepełnosprawnością wzroku
- przygotowywać ofertę kulturalno-edukacyjną do wystaw czasowych.

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

Na działania edukacyjne w latach 2020-2024 złożyło się blisko 5000 lekcji muzealnych, warsztatów, oprowadzań z przewodnikiem i kuratorskich, odbyły się 343 odczyty, prelekcje, spotkania i wykłady. W latach 2025-2030 przewiduję realizację wspomnianych zadań na podobnym poziomie. Zmianie będą ulegać przede wszystkim podejmowane tematy, planujemy także rozszerzać liczbę organizacji szkolnych, pozarządowych, uniwersytetów z którymi współpracujemy.

Muzeum posiada niezwykle bogaty program edukacyjny, który w każdym roku będzie podlegał modyfikacjom, tak aby dostosowywać go do potrzeb szkół oraz oczekiwań zwiedzających. Każdej wystawie czasowej będzie towarzyszyć odrębny specjalny program edukacyjny uwzględniający różne formy spotkań. Warto podkreślić, że wszystkie działania edukacyjne towarzyszące wystawom czasowym będą tworzone z uwzględnieniem, osób ze specjalnymi potrzebami.

Edukacja muzealna różni się od innych form edukacji – czy to szkolnej, czy pozaszkolnej – nauką poprzez kontakt z oryginalnymi artefaktami. W związku z tym ideą w tworzeniu oferty edukacyjnej są zawsze zabytki będące częścią kolekcji muzealnej. Ponadto lokalizacje Muzeum, zarówno siedziby głównej jak i oddziałów, wiąże się z bogatą historią i wydarzeniami, które także będą włączane w ofertę edukacyjną. Warto nadmienić, że oferta edukacyjna tworzona jest i będzie we współpracy z dziećmi, młodzieżą oraz nauczycielami, którzy udzielają nam wsparcia przy dostosowaniu zajęć do podstawy programowej na różnych etapach nauczania.

W najbliższych latach Muzeum w swojej ofercie stałej będzie posiadać propozycje lekcji muzealnych między innymi o następujących tytułach: Poznajemy muzeum, Motywy i symbole w sztuce, Najstarsze zabytki wzgórza zamkowego, Archeologiczne dzieje wzgórza Zamkowego, Zawód archeolog, Między Wschodem a Zachodem, Jagiellonowie w Lublinie, Malarstwo materii, Unia lubelska, Królowie na zamku, Legendy lubelskie, Ukryte znaczenia, W peruce lub berecie, czyli o portrecie, Wśród kwiatów, łąk i lasów. O roślinach w sztuce, Socrealizm, Pociągami do sztuki, Pejzaż, portret i widok, Zwierzaki-cudaki, Miedź, srebro, złoto - różne odcienie złotej, Złoty nie zawsze był złoty. Ponadto instytucja planuje organizowanie licznych wydarzeń, takich jak na przykład warsztaty: Malujemy na szkle, Warsztaty linorytnicze – ikonka, Ulepione z gliny, Wycinanka lubelska, Budujemy zamki, Akademia Awangardy, Fantastycznie – OP-ART-ycznie, To nie jest sztuka.

Muzeum planuje współpracę między innymi z Uniwersytetem Marii Curie-Skłodowskiej w Lublinie, Katolickim Uniwersytetem Lubelskim, Politechniką Lubelską czy licznymi organizacjami pozarządowymi zajmującymi się propagowaniem kultury i edukacją. Warto także nadmienić, że w latach 2022–2025 Muzeum przyjęło na praktyki 170 studentów i zorganizowało staże dla 12 osób.

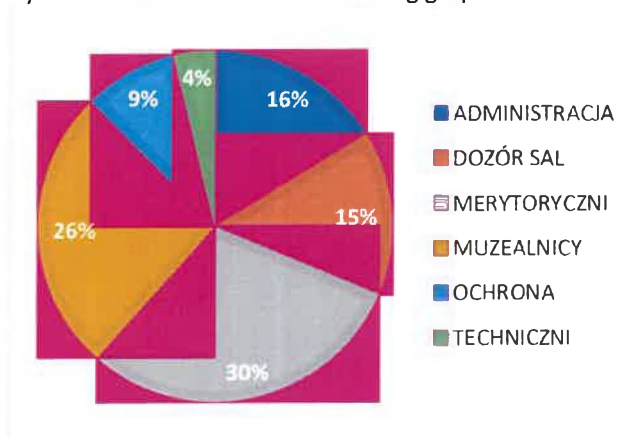
- 3) **Zarządzanie instytucją** – szeroki obszar obejmujący strukturę instytucji, kwestie podziału zadań wewnątrz instytucji, spraw kadrowych, płacowych, wyzwań związanych z przygotowaniem, zmianą lub uporządkowaniem wewnętrznych procedur; szkolenia dla pracowników;

Nowoczesne zarządzanie muzeami opiera się na profesjonalnym, wielowymiarowym podejściu, które łączy ochronę dziedzictwa kulturowego z otwartością na potrzeby współczesnego odbiorcy. Dyrekcja i kadra zarządzająca pełnią nie tylko funkcje administracyjne, ale także strategiczne – wyznaczają kierunki rozwoju, planują budżet, pozyskują fundusze, dbają o wizerunek i relacje z otoczeniem. Współczesne muzeum działa jak sprawna organizacja: ma jasno określoną misję, cele, strukturę i zespół specjalistów (kuratorów, edukatorów, konserwatorów, marketingowców). Kluczowe znaczenie mają zarządzanie projektami, promocja, digitalizacja zbiorów oraz rozwijanie oferty kulturalnej i edukacyjnej. Ważnym elementem jest też partnerstwo z uczelniami, instytucjami kultury i społecznością lokalną. Muzeum nowoczesne to nie tylko miejsce przechowywania eksponatów, ale aktywny uczestnik życia społecznego, zarządzany w sposób elastyczny, odpowiedzialny i innowacyjny.

Dyrektor kieruje Muzeum Narodowym w Lublinie przy pomocy Zastępcy Dyrektora ds. Wystaw i Edukacji, Zastępcy Dyrektora ds. Zarządzania Kolekcją i Badań Naukowych oraz Zastępcy Dyrektora ds. Muzeum Ziemi Wschodnich Dawnej Rzeczypospolitej. Dyrektor realizuje funkcję zarządzania między innymi poprzez wydawanie decyzji, poleceń i zarządzeń. Może powoływać zespoły zadaniowe w drodze zarządzenia, w instytucji działają Rada Muzeum oraz Kolegia Doradcze. W skład struktury organizacyjnej Muzeum wchodzi oddziały, filie, działy, sekcje, pracownie, samodzielne i wieloosobowe stanowiska pracy. Dokumentację organizacyjną Muzeum stanowią: statut, regulamin, regulamin pracy, regulamin wynagradzania, zarządzenia dyrektora, zakresy czynności pracowników, instrukcja kancelaryjna, regulamin Rady Muzeum, dokumenty organizacyjne ochrony Muzeum.

Na dzień dzisiejszy w instytucji zatrudnionych jest 185 pracowników, którzy należą do 6 grup pracowniczych. Ponadto, w obszarze dozoru sal, muzeum korzysta z zewnętrznej firmy, która oddelegowuje miesięcznie około 20 osób.

Ryc. 1. Struktura zatrudnienia według grup



W ostatnich 5 latach w instytucji zostało uporządkowanych wiele kwestii zarządczych i regulaminowych. Powstały całkowicie nowe działy, które zajmują się takimi zagadnieniami, jak: digitalizacja, organizacja wystaw i realizacja projektów, inwestycje, marketing i promocja, rozbudowany został dział inwentarzy. W najbliższym czasie planowane jest powołanie działu, który będzie zajmował się kwestiami sprzedaży i obsługi zwiedzających (aktualnie zadanie to

wypełnia powołany zarządzeniem zespół). Ponadto jest planowane wdrożenie aplikacji programów wspomagających procesy komunikacji, zarządcze i logistyczne.

Warto wspomnieć, że w Muzeum Narodowym w Lublinie systematycznie jest wdrażana metodyka zarządzania projektami PRINCE2 (Projects IN Controlled Environments). Nowoczesne podejście do zarządzania umożliwia coraz bardziej skuteczne planowanie, realizację i kontrolę projektów, takich jak: organizacja wystaw, digitalizacja zbiorów, remonty czy działania edukacyjne. PRINCE2 opiera się na podziale projektu na jasno określone fazy, co pozwala monitorować postępy i lepiej zarządzać czasem oraz budżetem. Każdy członek zespołu ma przypisane konkretne role i odpowiedzialności, co usprawnia współpracę między działami Muzeum. Duży nacisk kładzie się na zarządzanie ryzykiem, jakością i komunikacją.

Pracownicy mają możliwość korzystania z funduszu szkoleń i wsparcia w przypadku podejmowanych studiów podyplomowych. W latach 2021–2025 zatrudnieni w Muzeum wzięli udział w:

- 248 szkoleniach, obejmujących m.in.: inwentaryzację, digitalizację, komunikację, prawo pracy, prawa autorskie i archeologię.
- 91 konferencjach z zakresu muzealnictwa, archeologii, złotnictwa oraz historii.
- Studiach podyplomowych (25 osób) w następujących dziedzinach: chemia konserwatorska, historia sztuki, kadry i płace, menedżer e-commerce i social media, muzealnictwo, muzeologia, rynek sztuki i antyków, zarządzanie ochroną informacji niejawnych i danych osobowych.

W związku ze wzrostem płacy minimalnej w ostatnich latach w instytucji doszło do znaczącego zjawiska spłaszczenia wynagrodzeń. Mimo licznych starań nie udało się dotychczas doprowadzić do wzrostu dotacji podmiotowej, która powinna być przeznaczana na fundusz płac. Jednak Muzeum co roku przeznacza w ramach własnych środków fundusz na nagrody, aby w ten sposób docenić zaangażowanie i wkład kadry w działanie instytucji.

W Muzeum Narodowym w Lublinie działają związki zawodowe NSZZ „Solidarność”, które liczą ponad 70 członków. Stanowią one bardzo ważny czynnik społeczny w podejmowanych przez dyrekcję decyzjach. Kwestie organizacji pracy instytucji czy sprawy dotyczące funduszu płac są zawsze przedmiotem wspólnych uzgodnień i dyskusji.

Przychody Muzeum Narodowego w Lublinie w 2024 roku i latach kolejnych będą kształtowały się na poziomie ok 30 mln zł, z czego dotacja podmiotowa otrzymywana od organizatora – Ministerstwa Kultury i Dziedzictwa Narodowego - wynosi ok 26,5 mln zł, co stanowi 80% przychodów ogółem. Dochody własne Muzeum kształtują się na poziomie ok 4 mln zł (ok. 11% przychodów) i obejmują sprzedaż biletów, towarów i pozostałe usługi, w tym głównie usługi sponsoringowe. Dodatkowo działania bieżące Muzeum finansowane są ze środków europejskich i Funduszy Norweskich (na poziomie ok 8% każdego roku).

LP	Wyszczególnienie	2025 rok (plan)	Struktura w 2025
I.	PRZYCHODY MUZEUM	33 328 000	100%
1.	Dotacje i subwencje z budżetu państwa	26 611 000	80%
a)	dotacja podmiotowa	26 501 000	80%
b)	dotacje celowe	110 000	0%
2.	Środki otrzymane z Unii Europejskiej (EOG, FERC FENX)	1 244 000	8%
3.	Przychody z pozostałe działalności gospodarczej	3 745 000	11%
a)	Sprzedaż biletów	3 130 000	9%
b)	Pozostałe usługi muzealne	215 000	1%

c)	Przychody ze sprzedaży towarów	400 000	1%
4.	Odsetki (np. z tytułu udzielonych pożyczek), w tym:	200 000	1%
5.	Pokrycie amortyzacji i inne przychody	1 528 000	5%

Jak wskazuje powyższe zestawienie głównym źródłem finansowania działalności Muzeum jest dotacja podmiotowa, z której pokrywane są przed wszystkim wynagrodzenia, pochodne i świadczenia na rzecz pracowników. Stanowią one łącznie ok 75% wszystkich wydatków finansowanych z dotacji podmiotowej. Z tego źródła Muzeum pokrywa również stałe koszty utrzymania takie jak media, ochrona i dozór sal muzealnych, sprzątanie i koszty bieżących konserwacji i przeglądów.

Obszary obowiązkowe dla muzeów:

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

Muzeum Narodowe w Lublinie co roku planuje realizację w siedzibie głównej 2-3 wystaw czasowych (jest to uzależnione od czasu trwania wystawy, środków finansowych, aranżacji i wykorzystania powierzchni). W każdym z oddziałów planowane są średnio 2-3 wystawy rocznie. Proces planowania w instytucji ma charakter partycypacyjny, wiąże się z działaniem kolegium ds. wystaw, które poddaje dyskusji, a następnie opiniuje proponowane przez kuratorów przedsięwzięcia. Poniżej zostały zaprezentowane wybrane działania wystawiennicze z podziałem na miejsce i czas ich realizacji w najbliższych latach:

2025

ZAMEK

- „Co babie do pędzla?!”. Artystki polskie 1850-1950 (kwiecień-październik 2025)
Celem wystawy jest ukazanie znaczenia twórczości pochodzących z Polski kobiet żyjących w XIX i pierwszej połowie XX wieku w życiu artystycznym. Na Zamku Lubelskim zaprezentowano ponad 500 dzieł sztuki stworzonych przez 133 działające w kraju i za granicą artystki. Zgromadzone na wystawie dzieła pochodzą z kolekcji prywatnych oraz ze zbiorów muzealnych, z Polski, Francji i Luksemburga. Znaczna część prac nie była dotychczas eksponowana.

- Polska szkoła monachijska (listopad 2025-marzec 2026)

Celem wystawy będzie przedstawienie wielowymiarowego środowiska monachijskiego i jego znaczenia dla kształtowania nie tylko nowych nurtów w sztuce europejskiej II poł XIX i początku XX wieku, ale też relacji pomiędzy różnymi środowiskami artystycznymi w tym czasie. Pragniemy nakreślić kontekst polityczny i kulturowy, który pozwoli na zrozumienie sytuacji polskich artystów przybywających w tamtych latach do Monachium.

BRAMA KRAKOWSKA

- 60 lat Muzeum Historii Miasta Lublina (czerwiec-październik 2025)

Wystawa jubileuszowa poświęcona działalności Muzeum Historii Miasta Lublina od 1965 roku.

MUZEUM JÓZEFA CZECHOWICZA

- Paryska „Kultura” w Lublinie (wrzesień-październik 2025)

DWOREK WINCENTEGO POLA

- Między klasycyzmem a art deco (2024-2025)

MUZEUM MARTYROLOGII POD ZEGAREM

- Powroty do domu. (maj 2025-maj 2026)

Jest to pierwsza wystawa pokazująca losy więźniarek po wyjściu z KL Ravensbrück. Zarówno wybrane relacje kobiet, jak i wspomnienia ich rodzin przedstawiają trudną drogę, jaką musiały przejść, aby dotrzeć do upragnionego domu i rodziny. Wojna oraz będąca jej skutkiem skomplikowana sytuacja międzynarodowa powodowały, że ocalałe z obozu musiały same organizować swój powrót i przemierzać setki kilometrów, podejmując decyzję, w którym kierunku się udać – zostać na Zachodzie czy kierować się do komunistycznej Polski.

MUZEUM ZIEM WSCHODNICH DAWNEJ RZECZYPOSPOLITEJ

- Lubelszczyzna na drodze do niepodległości (lipiec-sierpień 2025); plenerowa

MUZEUM BOLESŁAWA PRUSA W NAŁĘCZOWIE

- Wigor i ambicja. (Nie)znany Bolesław Prus (2024-2026)

MUZEUM STEFANA ŻEROMSKIEGO W NAŁĘCZOWIE

- Z biegiem lat, z biegiem dziesięcioleci... Wystawa z okazji 160. rocznicy urodzin Stefana Żeromskiego (2004- 2025); plenerowa
- Żeromski (nie)oczywisty (wrzesień 2025-2026)

Wystawa skoncentrowana wokół 4 wątków tematycznych związanych ze sferami: osobistą, literacką, społeczną, polityczną. Poruszone zostaną m.in. kwestie dotyczące Żeromskiego jako ojca, społecznika, wizjonera, obserwatora, inicjatora działań, działacza publicznego.

MUZEUM 24. PUŁKU UŁANÓW W KRAŚNIKU

- Katyń 1940 – 85. rocznica (maj-grudzień 2025)
- 27. Wołyńska Dywizja Piechoty AK (czerwiec-grudzień 2025); plenerowa

WYSTAWY POZA MUZEUM

- Kresy Europy..., wystawa w Muzeum Archeologicznym we Wrocławiu (marzec-grudzień 2025)

2026

ZAMEK

- Polska szkołamonachijska (listopad 2025-marzec 2026)
- Czas samurajów (maj-wrzesień 2026)

Przekrojowa prezentacja historii, kultury oraz dziedzictwa klasy samurajskiej. Jej celem jest ukazanie zarówno militarnego, jak i kulturowego znaczenia samurajów, a także ich wpływu na sztukę i życie codzienne w Japonii. Ekspozycja podzielona na 2 zasadnicze części: drzeworyty japońskie – przedstawiające samurajów w różnych aspektach ich egzystencji, w kontekście mitologii i legend, oraz artefakty związane z życiem samurajów – obejmujące broń, zbroje, akcesoria oraz przedmioty codziennego użytku, obrazujące zarówno sferę militarną, jak i funkcjonowanie w społeczeństwie epoki Edo.

- Powrót do tradycji. Jan Wydra i dawni mistrzowie (listopad 2026-marzec 2027)
- Szeroki przekrój tematyczny twórczości Jana Wydry obejmuje portrety, alegorie, pejzaże oraz wyróżniające się swą ikonografią sceny religijne. Grupa artystów

zrzeszonych w Bractwie św. Łukasza, niejako sprzeciwiając się panującym ówczesnie tendencjom w malarstwie europejskim od impresjonizmu aż do abstrakcji, zwraca się ku sztuce figuratywnej. Celem wystawy jest pokazanie twórczości Jana Wydry jako czerpiącego w swoim malarstwie z tradycji dawnych mistrzów: Hieronima Boscha i Piotra Bruegla (Starszego).

- Ścieżki duchowości. Fijałkowski, Ciężki, Fliciński (listopad 2026-marzec 2027)

Wystawa w zestawia prace 3 wybitnych artystów: Stanisława Fijałkowskiego, Jakuba Ciężkiego i Jarosława Flicińskiego. Mimo że reprezentują oni różne pokolenia oraz środowiska artystyczne, ich twórczość ukazuje wspólne elementy w obrębie malarstwa abstrakcyjnego, jednocześnie zachowując odniesienia do przedmiotów i rzeczywistości. W kontekście wystawy warto podkreślić, jak ich różnorodne podejście do abstrakcji łączy się w unikalny sposób, tworząc spójną narrację o malarskim rozumieniu przestrzeni, formy.

BRAMA KRAKOWSKA

- Joanna Szydłowska. Życie nieoczywiste (sierpień-listopad 2026)

Joanna Szydłowska - artystka, więźniarka obozu w Ravensbrück, po wojnie zajmowała się metaloplastyką oraz jubilerstwem. Wystawa poświęcona jej drodze artystycznej, od lat młodzieńczych, poprzez okres okupacji niemieckiej, po wiek dojrzały.

MUZEUM JÓZEFA CZECHOWICZA

- Portrety prowincji (czerwiec-sierpień 2026)
- Kto czyta – żyje wielokrotnie. Książka i materialność literatury (wrzesień-grudzień 2026)

Wystawa będzie opowieścią o różnych wcieleniach książki oraz poszczególnych etapach pracy nad nią. Ekspozycja zostanie przygotowana we współpracy z lubelskimi projektantami oraz młodzieżą szkolną i akademicką.

MUZEUM MARTYROLOGII POD ZEGAREM

- Powroty do domu. (maj 2025-maj 2026)
- Zofia Pelczarska ps. Ciotka – wystawa w 82. rocznicę rozstrzelania na Zamku (wrzesień 2026-marzec 2027)

MUZEUM BOLESŁAWA PRUSA W NAŁĘCZOWIE

- Wigor i ambicja. (Nie)znany Bolesław Prus (2024-2026)

MUZEUM STEFANA ŻEROMSKIEGO W NAŁĘCZOWIE

- Żeromski (nie)oczywisty (wrzesień 2025-2026)

MUZEUM 24. PUŁKU UŁANÓW W KRAŚNIKU

- Pomnik 24. Pułku Ułanów – historia i symbolika w 60. rocznicę odstąpienia (lutycz-czerwiec 2026)
- Ułan Franciszek Rusek: człowiek-symbol (lipiec-listopad 2026)
- 50-lecie Muzeum w Kraśniku – wystawa jubileuszowa (grudzień 2026-lipiec 2027)

Rocznica 50-lecia istnienia kraśnickiego Muzeum to doskonała okazja, aby zaprezentować wystawę o początkach pracy Muzeum, pierwszych siedzibach, inicjatorach i założycielach, ale przede wszystkim darczyńcach - w tym wypadku głównie regionalistach, dla których ważne było powołanie Muzeum. Planowana wystawa była by swego rodzaju kalejdoskopem, prezentującym rozwój i zmiany kraśnickiego Muzeum na przestrzeni minionych 50 lat. Rok jubileuszowy będzie

także doskonałą okazją do spotkań zarówno z inicjatorami jak i darczyńcami, a także do wykładów i warsztatów.

WYSTAWY POZA MUZEUM

- Kresy Europy..., wystawa w Muzeum Archeologicznym w Poznaniu (2026)
- Szymańczyk – fotograf z Polesia, Łódź, Warszawa (maj-czerwiec 2026)
- Wystawa planszowa o Józefie Czechowiczu (wrzesień 2026)

2027

ZAMEK

- Powrót do tradycji. Jan Wydra i dawni mistrzowie (listopad 2026-marzec 2027)
- Ścieżki duchowości. Fijałkowski, Ciężki, Fliciński (listopad 2026-marzec 2027)
- Czarno na białym. Historia lubelskiej grafiki (maj-październik 2027)

Wystawa odwoła się do tożsamości i sposobów komunikowania twórców, których pole działania wyznacza określona przestrzeń geograficzna. Celem wystawy jest stworzenie obrazu autonomizacji tej dyscypliny sztuki w środowisku lubelskim w ujęciu historycznym, poczynając od początków XX wieku aż po czasy najnowsze. Wystawa włączy postawy twórców w sieć wizualnych, historycznych kontekstów, związanych z odrębnością i specyfiką graficznego medium - dwuetapowością procesu tworzenia oraz odciskowym charakterem obrazu. Obok odbitek zostaną zaprezentowane graficzne matryce, które ujawnią specyfikę warsztatu i wprowadzą w jego tajniki.

- Walcząc o ogień – życie i sztuka człowieka plejstocenu (listopad 2027-marzec 2028)

Wystawa będzie stanowić próbę ukazania relacji człowieka epoki plejstocenu z otaczającym go środowiskiem przyrodniczym, w tym przedstawicieli z gatunkami zwierząt, które obecnie już nie istnieją. Ekspozycja nie ogranicza się jedynie do prezentacji wybranych plejstocenijskiej fauny, lecz koncentruje się również na analizie ich wpływu na sfery niematerialne życia człowieka – w szczególności na rozwój ekspresji artystycznej, kształtowanie wierzeń, rytuałów oraz symboliki o charakterze magiczno-religijnej.

BRAMA KRAKOWSKA

- Pracowali dobrze czyniąc. Pozytywiści lubelscy (wrzesień 2027-maj 2028)

MUZEUM JÓZEFA CZECHOWICZA

- Kamień. Józef Czechowicz (marzec-wrzesień 2027)

Wystawa zorganizowana z okazji 100. rocznicy opublikowania debiutanckiego tomu Józefa Czechowicza pod tytułem „Kamień”. W ramach ekspozycji ów tytuł będzie rozumiany metaforycznie, jako kamień węgielny i milowy rodzimej literatury awangardowej.

- „Wszystko jest poezją”. Edward Stachura (październik 2027-czerwiec 2028)

MUZEUM MARTYROLOGII POD ZEGAREM

- Zofia Pelczarska ps. „Ciotka” – wystawa w 82. rocznicę rozstrzelania na Zamku (wrzesień 2026-marzec 2027)
- Ocalały nie po to, aby żyć, ale po to, aby dawać świadectwo (listopad 2027-czerwiec 2028)

MUZEUM 24. PUŁKU UŁANÓW W KRAŚNIKU

- 50-lecie Muzeum w Kraśniku – wystawa jubileuszowa (grudzień 2026-lipiec 2027)

- Kraśnik. 650 lat historii zakorzenionej głęboko – wystawa archeologiczna (sierpień-grudzień 2027)

Na wystawie zostaną zaprezentowane archeologiczne stanowiska z Kraśnika, m.in.: Piaski, Suchynia, ul. Wesola, kraśnickie Zamczysko czy też stanowiska z ulic: Klasztornej oraz placu Wolności. Ważnym aspektem wystawy będzie także refleksja nad wielokulturowym dziedzictwem Kraśnika na przykładzie wielowiekowej obecności społeczności żydowskiej w krajobrazie miasta.

2028

ZAMEK

- Walcząc o ogień – życie i sztuka człowieka plejstocenu (listopad 2027-marzec 2028)
- Fenomen dynastii Franckenów (kwiecień-wrzesień 2028)

Wystawa pomyślana jest jako zebranie obrazów Franckenów z polskich zbiorów, uzupełniona dziełami wszystkich przedstawicieli malarskiej rodziny z kolekcji zagranicznych. Prawdziwy fenomen w dziejach sztuki stanowi nieprzerwana działalność 3 pokoleń malarzy z rodu Franckenów: łącznie 13 artystów, w tym jednej kobiety.

- Jan Ziemski 1920-1988 (listopad 2028-marzec 2029)

W 2028 roku przypada 40. rocznica śmierci Jana Ziemskiego – jednego z najwybitniejszych artystów powojennej Polski, którego twórczość w niezwykle oryginalny sposób spletała sztukę z nauką i architekturą oraz duchowość z materią. Wystawa ma na celu przekrojową prezentację dorobku artysty.

- Wobec obrazu. Fotografia z kolekcji Ireny Hochman i Tadeusza Mysłowskiego (listopad 2028-marzec 2029)

Ideą wystawy będzie prezentacja fotografii z kolekcji w odniesieniu do wybranych prac Tadeusza Mysłowskiego – m.in. dokumentacją wizualną Nowego Jorku oraz jednego z wczesnych cykli „Twarze Nowego Jorku” będącego socjologicznym zapisem dokumentującym mieszkańców miasta. Ekspozycja ukaże charakter przemian dokonujących się w kulturze wizualnej oraz zmiany, jakie zaszły na przestrzeni czasu w sposobie postrzegania roli fotograficznego medium. Prezentacja fragmentu kolekcji Ireny Hochman i Tadeusza Mysłowskiego będzie kolejną próbą włączenia tego zbioru w obieg publiczny.

- Andrzej Nowacki – powinowactwa (Lapidarium; listopad 2028-marzec 2029)

Wystawa zaplanowana równolegle z wystawą „Jan Ziemski 1920-1988”. Twórczość Andrzeja Nowackiego, inspirowana twórczością lubelskiego twórcy, konsekwentnie rozwija problematykę op artu, wzbogacając zagadnienie percepcji poprzez zróżnicowane rozwiązania kolorystyczne oraz bardzo staranne, warsztatowe opracowanie tworzywa. Wystawa będzie prezentacją kolejnych etapów twórczości artysty w kontekście kilku tematów: odniesienia do tradycji awangardowej, korespondencje z twórczością Jana Ziemskiego, wreszcie zaakcentuje wymiar religijny i duchowy poprzez odniesienia do kategorii blasku, światła, iluminacji.

BRAMA KRAKOWSKA

- Pracowali, dobrze czyniąc. Pozytywiści lubelscy (wrzesień 2027-maj 2028)

MUZEUM JÓZEFA CZECHOWICZA

- „Wszystko jest poezją”. Edward Stachura (październik 2027-czerwiec 2028)

MUZEUM MARTYROLOGII „POD ZEGAREM”

- Ocalały nie po to, aby żyć, ale po to, aby dawać świadectwo (listopad 2027-czerwiec 2028)

MUZEUM LITERACKIE W NAŁĘCZOWIE

- Nałęczowskie muzea literackie wczoraj, dziś, jutro (styczeń-maj 2028)

W 2027 roku planowane jest oddanie do użytku nowej siedziby Muzeum Stefana Żeromskiego Muzeum Bolesława Prusa. W ramach finansowania FENiKS powstaną wystawy stały obu muzeów oraz tunele ekspozycyjne i wystawy plenerowe. Powstanie także sala wystaw czasowych, w której będzie prezentowana historia obu muzeów.

- Znaki obecności. Wystawa jubileuszowa w 100-lecie powstania Muzeum Stefana Żeromskiego (czerwiec-grudzień 2028)

MUZEUM ZIEM WSCHODNICH DAWNEJ RZECZYPOSPOLITEJ

- Wystawa obiektów ze zbiorów MZWDR pozyskanych w ramach akcji „Z Kresów ocalone” (marzec-listopad 2028)

Wystawa otworzy cykl prezentacji zbiorów MZWDR – pierwsza odsłona pokaże obiekty ze zbiórki „Z Kresów ocalone: zbiórka pamiątek i opowieści kresowych” prowadzonej od 2020 roku. Obiektom będą towarzyszyć historie mówione – opowieści osób, które przekazały Muzeum swoje pamiątki rodzinne i kolekcje. Celem wystawy zarówno ukazanie ogromnej roli działań społecznych, które przyczyniły się do powstania kolekcji muzealnej, prezentacja przedmiotów, jak i uhonorowanie blisko 200 Darczyńców naszego Muzeum.

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

Muzealia wpisane są do 45 ksiąg inwentarzowych, wydzielonych dla poszczególnych komórek organizacyjnych z uwzględnieniem podziału na rodzaje (ryciny i rysunki, ceramika i szkło, meble, rękopisy) W 2024 roku zakończono inwentaryzację zbiorów liczących łącznie z depozytami blisko 240 000 sztuk. Po raz pierwszy we współczesnej historii Muzeum inwentaryzacja została przeprowadzona w formie spisu z natury, wspieranego przez wykorzystanie systemu MONA i arkuszy kalkulacyjnych (Excel). Wykazano różnice w danych wynikające z dostosowania metodyki do aktualnych standardów ewidencyjnych – wcześniejsze dane opierały się na uproszczonych metodach szacunkowych, które nie uwzględniały precyzyjnego rozróżnienia między obiektami złożonymi a zespołami zawierającymi materiał masowy. W ciągu najbliższego roku planujemy przekazanie skorygowanych danych do GUS i MKiDN wraz z wyjaśnieniem dotyczącym zastosowanej metodyki oraz podjętych działań porządkujących dokumentację. Jesteśmy w trakcie składania wniosku o skreślenie błędnych zapisów (głównie omyłkowe powtórzenia tego samego obiektu).

Księgi są prowadzone w wersji papierowej. Równolegle trwa rejestracja danych w elektronicznym systemie do zarządzania zbiorami MONA. System służy jako inwentarz, baza wizerunków, narzędzie do kontroli przemieszczeń i użyczeń obiektów. Wspiera procesy digitalizacji, konserwacji, zarządzanie prawami autorskimi oraz kwerendy. MONA gromadzi szczegółowe informacje o każdym obiekcie (autor, tytuł, data powstania, technika, wymiary, stan zachowania, miejsce przechowywania, historia obiektu).

W bazie znajduje się około 145 755 rekordów (53% z dokumentacją fotograficzną). Z tego 98 930 rekordów dotyczy muzealiów (pozostałe rekordy obejmują depozyty oraz zbiory i dokumentację pomocniczą). W bazie zarejestrowano już około 96% wszystkich pozycji inwentarzowych muzealiów. Warto zaznaczyć, że jedna pozycja może obejmować kilka obiektów, dlatego pod względem liczby sztuk do bazy wprowadzono około 61% wszystkich muzealiów. Należy przewidywać, że do 2029 roku zakończy się proces wprowadzania obiektów do bazy.

Posiadane przez Muzeum pracownie konserwacji malarstwa, papieru, ceramiki i metalu zapewniają bezpieczeństwo i utrzymanie w dobrym stanie zgromadzonych zbiorów. W Muzeum są i będą prowadzone systematyczne, interdyscyplinarne badania proveniencyjne, dzięki czemu powiększa się zbiór danych o poszczególnych kolekcjach i obiektach.

W interdyscyplinarnym zespole pracowników Muzeum Narodowego w Lublinie została opracowana strategia gromadzenia zbiorów na lata 2024-2029. Uwzględnia ona uwarunkowania historyczne i kulturowe, posiadane zasoby, aspekty prawne i możliwości finansowania, stanowiąc wypadkową zidentyfikowanych mocnych i słabych stron instytucji. Charakter i specyfika poszczególnych działów i oddziałów – posiadane przez nie zasoby wraz ze wskazaniem dostrzeżonych przez kuratorów potrzeb rozwoju - pozwoliły określić zasady gromadzenia zbiorów. Ważną rolę odgrywają cyklicznie organizowane zbiórki publiczne, dzięki którym w ostatnich 5 latach udało się zebrać ponad 7000 artefaktów. Zbiórki w najbliższych latach będą kontynuowane w Lublinie, na Pomorzu oraz na Śląsku.

W latach 2020-2024 konserwacji poddano 7777 muzealiów, do digitalizacji przygotowano 10 708 obiektów, wydano 12 109 opinii konserwatorskich oraz dokonano 883 przeglądy konserwatorskie. Wspomniane czynności w najbliższych latach będą wykonywane na podobnym poziomie, wydaje się bowiem, że obecny skład kadry i uwarunkowania lokalowe nie pozwolą na znaczne zwiększenie tych wyników.

Dzięki dotacjom z MKiDN oraz zgromadzonym środkom własnym osiągniętym w związku ze zwiększoną frekwencją Muzeum w ostatnich 2 latach wykonało liczne modernizacje i adaptacje przestrzeni magazynowej (magazyn archeologii, etnografii, numizmatyki, militariów). W ciągu najbliższych 2 lat jest planowany remont magazynu sztuki, a także relokacja zbiorów muzealnych z Muzeum Ziemi Wschodnich Dawnej Rzeczypospolitej do siedziby głównej i oddziałów, co będzie dla Muzeum bardzo dużym wyzwaniem logistycznym i organizacyjnym. Należy także nadmienić, że Muzeum posiada niewystarczającą przestrzeń magazynową względem liczby zbiorów (we wszystkich oddziałach jest to łącznie niespełna 3000 m²). W związku z tym w ciągu najbliższych dwóch lat planujemy przeniesienie części muzealiów do centralnego magazynu muzealnego Panopticum, który powstaje w Lesznowoli pod auspicjami Narodowego Instytutu Muzeów.

Obszary do wyboru:

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

Uzasadnienie wyboru obszaru:

Zagadnienie dotyczące infrastruktury w tak złożonej i dużej instytucji jaką jest Muzeum Narodowe w Lublinie, wydaje się kluczowe, aby zapewnić jej stabilność i bezpieczeństwo. Większość obiektów, którymi zarządza Muzeum, ma charakter zabytkowy, wymaga zatem

szczególnej troski, konsekwencji działania i planowania. W latach 2025-2030 zaplanowano następujące zadania remontowe i inwestycyjne:

- Projekt pn. „Tworzenie nowych ekspozycji w Muzeum Literackim w Nałęczowie – oddziale Muzeum Narodowego w Lublinie w celu budowy kulturowego centrum aktywności społecznej” jest realizowany w ramach VII Priorytetu „Kultura”, programu Fundusze Europejskie na Infrastrukturę Klimat, Środowisko, Działanie FENX.07.01 „Infrastruktura kultury i turystyki kulturowej”, Obszar 1. „Rozwój infrastruktury kultury (zabytkowej i niezabytkowej)”. W maju 2025 roku zawarto umowę o dofinansowanie pomiędzy MKiDN a Muzeum, całkowity koszt projektu zgodnie z kosztorysem wynosi 20 638 493,94 zł. Planowane jest wybudowanie nowego pawilonu muzealnego dla dwóch filii Oddziału Literackiego w Nałęczowie: Stefana Żeromskiego i Bolesława Prusa, w którym zostaną ulokowane m.in. przestrzenie dla dwóch wystaw stałych oraz sala wielofunkcyjna przeznaczona na ekspozycje czasowe, konferencje oraz wydarzenia edukacyjne i kulturalne, a także przestrzenie magazynowe dla zbiorów muzealnych. Dzięki tym pracom powstanie nowa przestrzeń dla Centrum Aktywności Społecznej, z licznymi działaniami skierowanymi także do osób wykluczonych. Planowane jest przeprowadzenie prac remontowych i konserwatorskich w zabytkowej Chacie Żeromskiego i Mauzoleum Adama Żeromskiego.
- Muzeum Ziemi Wschodnich Dawnej Rzeczypospolitej. Od drugiej połowy 2024 roku trwa przebudowa pałacu, projekt jest finansowany ze środków Ministra Kultury i Dziedzictwa Narodowego, a jego wartość wynosi: 154 229 943 zł netto (189 702 830 brutto). Budowana wystawa stała składać się z będzie z ponad 30 modułów tematycznych zajmujących około 3.000 m² na 4 poziomach oraz w 2 wieżach. Wystawa stała zostanie zbudowana interdyscyplinarnie. Będzie się składać z zabytków archeologicznych, etnograficznych, dzieł sztuki, literatury, muzyki, historii mówionej, rekonstruowanego krajobrazu naturalnego i kulturowego.
- W związku naturalną degradacją zabytkowych obiektów siedziby głównej w najbliższych latach planuję podjęcie następujących działań: prace remontowo-konserwatorskie przejazdu bramowego Zamku Lubelskiego, remont muru oporowego wraz ze schodami od strony zachodniej Zamku Lubelskiego; prace konserwatorskie przy kamiennym wątku murów Baszty Żydowskiej w Lublinie; prace konserwatorskie przy malowidłach ściennych na sklepieniu i ścianach prezbiterium Kaplicy Trójcy Świętej i przeprowadzenie prac badawczych nad Kaplicą Trójcy Świętej oraz analiza spękań; wykonanie prac remontowo-konserwatorskich: remont i konserwacja elementów elewacji Bramy Krakowskiej - prace konserwatorskie muru ceglanego przedbramia; remont elewacji oraz dachu nad skrzydłem zachodnim i południowym Zamku Lubelskiego; prace remontowo-konserwatorskie wieży zamkowej (donżonu) Zamku Lubelskiego ze szczególnym uwzględnieniem tarasu widokowego; przebudowa ciągów pieszych, ogrodzenia i zagospodarowanie zieleni, konserwacja małej architektury, remont oświetlenia wokół Dworu Wincentego. Warto zaznaczyć, że wspomniane prace zawsze musi poprzedzić przygotowanie dokumentacji projektowej, pozyskanie stosownych zezwoleń, uzgodnień z konserwatorem, a także zabezpieczenie finansowania. Dlatego właśnie powyższe zadania będą miały charakter wieloletni. Z bardzo wstępnego rozpoznania wynika, że ich koszt może wynieść około 4 000 000 zł.

- 7) **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;

Uzasadnienie wyboru obszaru:

Tworzenie oferty muzealnej dla osób ze specjalnymi potrzebami jest wyrazem odpowiedzialności społecznej i realizacją idei dostępności kultury dla wszystkich. Muzea jako instytucje publiczne mają obowiązek eliminowania barier – zarówno fizycznych, jak i poznawczych czy komunikacyjnych. Zapewnienie dostępu osobom z niepełnosprawnościami pozwala im na pełne uczestnictwo w życiu kulturalnym, edukacyjnym oraz społecznym. Włączenie tej grupy odbiorców zwiększa różnorodność publiczności i buduje pozytywny wizerunek instytucji otwartej i nowoczesnej. Co więcej, projektowanie uniwersalne sprzyja wszystkim odwiedzającym – rodzinom z dziećmi, osobom starszym czy tymczasowo ograniczonym ruchowo. Działania na rzecz dostępności to nie tylko spełnianie standardów, ale przede wszystkim inwestycja w bardziej inkluzyjne, empatyczne społeczeństwo.

Od 2016 roku Muzeum systematycznie stara się zwiększać dostępność wystaw stałych dla różnorodnych grup odbiorców, poprzez zakup niezbędnych urządzeń i tworzenie udogodnień, oraz tworzyć ofertę kulturalno-edukacyjną dostosowaną do osób z różnymi potrzebami. W grudniu 2021 roku został sporządzony wewnętrzny audyt dostępności Muzeum, wykonany we współpracy ze stowarzyszeniem „Otwieracz”, który wykazał, jakie udogodnienia powinny zostać wprowadzone. W latach 2025 -2030 należy dokonać kolejnych audytów i prowadzić ciągły proces ich ewaluacji.

Muzeum z sukcesem zrealizowało w 2023 roku projekt dotyczący dostępności w ramach Programu Kultura Dostępna – PFRON - Projekt Oferta kulturalno-edukacyjna do wystawy Magia starożytnego Egiptu dostępna dla wszystkich (kwota dofinansowania: 245 570 zł). Miał on na celu zwiększenie dostępności Muzeum Narodowego w Lublinie dla odbiorców ze specjalnymi potrzebami. Sukcesem tego projektu stała się zmiana sposobu myślenia o dostępności. Od czasu jego realizacji Muzeum prowadzi szeroką działalność dla osób ze szczególnymi potrzebami. Wszystkie wystawy czasowe, które powstają, posiadają udogodnienia dla osób niewidomych, niesłyszących oraz z niepełnosprawnością intelektualną.

Muzeum posiada zespół ds. dostępności, na czele którego stoi koordynator ds. dostępności – członkami zespołu są osoby z różnych działów merytorycznych, aby zapewnić kompleksową dostępność na każdym poziomie działań. Muzeum planuje współpracę z organizacjami pozarządowymi, które specjalizują się w tematyce dostępności: Stowarzyszenie „Otwieracz”; Fundacją Kultury bez Barier; Fundacją Wyspy Pamięci.

W najbliższych latach planujemy:

- debaty na temat dostępności (na początku i na końcu realizacji projektu);
- szkolenia dla kadry, wolontariuszy i współpracowników;
- wypracowanie i utrwalanie kolejnych standardów dostępności wystaw i wydarzeń muzealnych w ścisłej współpracy z osobami ze szczególnymi potrzebami;
- opracowanie informatorów o Muzeum i wystawach w tekście łatwym do czytania i rozumienia;
- tworzenie audiodeskrypcji dla osób niewidomych;
- tworzenie tekstów alternatywnych do zdjęć dla osób niewidomych;
- tworzenie zasad i standardów pierwszego kontaktu z osobami z niepełnosprawnością wzroku, słuchu i ruchu;

- tworzenie tekstów w języku prostym;
- tworzenie dostępnych wydarzeń;
- oprowadzania kuratorskie i oprowadzania z przewodnikiem,
- lekcje i warsztaty muzealne;
- wykłady i prelekcje;
- projekcje filmowe.

Dostępność dla osób z niepełnosprawnością ruchu:

Muzeum Narodowe w Lublinie jest dostępne dla osób z niepełnosprawnością ruchową. Wystawy znajdują się na trzech kondygnacjach, pomiędzy którymi poruszać się można schodami, można także skorzystać z 2 wind oraz podnośnika pionowego (zlokalizowane w różnych częściach Muzeum). W wyniku realizacji projektów w ostatnich latach udało zakupić się podnośnik pionowy oraz rampy, które umożliwiają wejście także do sali kinowej. Jedynym obiektem niedostępnym dla zwiedzających z niepełnosprawnością ruchową jest donżon. Ze względu na ograniczenia konserwatorskie nie można zamontować tam windy. Kasa biletowa i sklepik posiadają obniżoną ladę, aby zarówno dzieci, jak i osoby niskorosłe czy poruszające się na wózku mogły samodzielnie zakupić bilet lub pamiątki.

Dostępność Muzeum dla osób z niepełnosprawnością słuchu:

Kasa biletowa oraz sklepik w holu głównym na parterze są wyposażone w stanowiskowe pętle indukcyjne. Są one oznaczone międzynarodowym znakiem pętli indukcyjnej, tj. przekreślonym uchem z literą T w prawym dolnym rogu, na niebieskim tle. W kasie biletowej istnieje możliwość połączenia się ze zdalnym tłumaczem języka migowego. Osoby niedosłyszące, które korzystają z aparatów słuchowych z cewką indukcyjną, mogą wypożyczyć także audioprzewodniki z indywidualną pętlą indukcyjną. Są one dostępne w cenie biletu wstępu w kasie muzealnej. Ponadto w budynku znajdują się stacjonarne pętle indukcyjne. Wyposażona jest w nie Galeria Malarstwa Polskiego XIX–XX Wieku oraz sala wykładowa. Muzeum posiada także przenośną pętlę indukcyjną, którą można zastosować w trakcie wykładów, wernisaży i innych wydarzeń w przestrzeni muzealnej. Osoby posługujące się językiem migowym mogą wypożyczyć tablety z wgraną informacją na temat poszczególnych wystaw w polskim języku migowym. Filmy w polskim języku migowym na temat Muzeum oraz wystaw stałych są dostępne w serwisie youtube.com.

Dostępność Muzeum dla osób z niepełnosprawnością wzroku

Osoby niewidome i niedowidzące przed wizytą mogą zapoznać się z audiodeskrypcją budynku Muzeum oraz poszczególnych wystaw stałych, która jest dostępna na stronie internetowej. W holu głównym Muzeum oraz na poszczególnych kondygnacjach znajdują się plany tyflograficzne, wykonane w kontrastowych kolorach oraz opisane brajlem. Posiadamy także audiodeskrypcje wybranych obiektów, które są dostępne zarówno na stronie internetowej Muzeum, jak również w postaci bezpłatnej aplikacji na telefony komórkowe. Aplikacja o nazwie Muzeum Narodowe w Lublinie jest do pobrania na urządzenia z Androidem (sklep Google Play) oraz z systemem iOS (App Store). W Kaplicy Trójcy Świętej znajduje się mapa tyflograficzna przedstawiająca plan Kaplicy oraz usytuowanie fresków we wnętrzu świątyni. Jest ona opisana brajlem oraz udźwiękowiona – naklejone na mapę etykiety można odczytać za pomocą urządzenia PenFriend dostępnego na miejscu. Na wybranych ekspozycjach znajdują się także tyflografiki, które można poznawać dotykiem.

Dostępność Muzeum dla osób z niepełnosprawnością intelektualną oraz osób w spektrum autyzmu

Muzeum posiada informatory w języku łatwym do czytania i rozumienia (ETR) dla osób z niepełnosprawnością intelektualną. Dla osób w spektrum autyzmu został przygotowany

przewodnik, który umożliwia zapoznanie się z obiektem oraz zasadami zwiedzania jeszcze przed przybyciem do Muzeum. Pozwala to przygotować się do wizyty i uniknąć nieprzewidzianych sytuacji, które mogłyby spowodować dyskomfort.

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

Uzasadnienie wyboru obszaru:

Digitalizacja zbiorów muzealnych to kluczowy krok w kierunku ochrony dziedzictwa kulturowego oraz jego upowszechniania. Przede wszystkim umożliwia zabezpieczenie obiektów przed zniszczeniem, kradzieżą lub utratą wskutek upływu czasu czy katastrof. Dzięki cyfrowym kopiom możliwe jest udostępnianie zbiorów szerszemu gronu odbiorców – także tym, którzy nie mają fizycznego dostępu do instytucji, np. ze względu na odległość, stan zdrowia czy inne ograniczenia. Digitalizacja wspiera także działalność edukacyjną, naukową i promocyjną, pozwalając na tworzenie interaktywnych wystaw online, baz danych czy materiałów dydaktycznych. Ponadto cyfrowe zasoby zwiększają widoczność Muzeum w przestrzeni międzynarodowej i umożliwiają współpracę z innymi instytucjami. To inwestycja w nowoczesność, dostępność i trwałość kultury.

W 2015 roku Muzeum Narodowe w Lublinie rozpoczęło przygotowywanie do działań z zakresu digitalizacji. Wówczas po raz pierwszy udział wzięło w projekcie E-MUZEUM, który został zainicjowany przez Narodowy Instytut Muzeów. Projekt pozwolił instytucji sporządzić założenia i wytyczne do procesu digitalizacji, spowodował, że Muzeum zaczęło digitalizować obiekty od początku według założonego standardu.

Z kolei w ramach kolejnego projektu WWW.MUZEUM, w jakim wzięła udział instytucja wraz z 5 innymi muzeami, udało się zakupić infrastrukturę, doposażyć pracownię w niezbędny sprzęt, przeprowadzić szkolenie kadry, dostosować stronę internetową do udostępniania zbiorów. Profesjonalnej digitalizacji i udostępnieniu poddano 2000 obiektów. Projekt odbywał się w latach 2019-2022 w ramach programu Operacyjnego Polska Cyfrowa na lata 2014-2020, Oś Priorytetowa nr 2 „E-administracja i otwarty urząd”, działanie nr 2.3. Cyfrowa dostępność i użyteczność informacji sektora publicznego, poddziałanie nr 2.3.2. „Cyfrowe udostępnienie zasobów kultury”. Muzeum otrzymało finansowanie na poziomie 1 364 933 zł.

Kolejnym etapem zgłębiania zagadnień z zakresu digitalizacji był projekt „Dziedzictwo dostępne. Profesjonalizacja kadr kultury i upowszechnianie dziedzictwa kulturowego – interdyscyplinarne partnerstwo Muzeum Narodowego w Lublinie i Muzeum Historii Kultury w Oslo”. Projekt o wartości 2 594 868,02 zł zakończył się w 2024 roku, a finansowany był w ramach MF EOG 2014-2021, Program „Kultura”, Działanie 2 „Poprawa dostępu do kultury i sztuki”. Jego celem była wymiana wiedzy na temat dokumentacji 3D zabytków kultury materialnej i wykorzystania tej dokumentacji dla ochrony, konserwacji i promocji dziedzictwa kulturowego w celu jego publicznego udostępniania. W ramach projektu odbyły się szkolenia: (Muzeum wyszkoliło swojego specjalistę 3D), warsztaty, debaty, spotkania, wizyty studyjne, konferencja dotyczące zagadnienia technologii cyfrowych w dokumentowaniu dziedzictwa kulturowego. Powstało 50 obiektów przestrzennych wykonanych metodami łączonymi fotogrametrii i skanowania światłem strukturalnym zabytków archeologicznych, w tym pochodzenia skandynawskiego, ze zbiorów Muzeum Narodowego w Lublinie i muzeów

regionalnych ze wschodniej Polski. Obiekty te zostały udostępnione na wirtualnej wystawie (<https://eog.zamek-lublin.pl/>).

Efektom powyższych doświadczeń, coraz wyższego poziomu i profesjonalizacji, jakie osiąga Muzeum, jest udział w kolejnym projekcie, w ramach którego otrzyma ponad 4 000 000 zł. Realizacja zadania o łącznej wartości ponad 30 000 000 zł. odbywa się w ramach Funduszy Europejskich na Rozwój Cyfrowy 2021-2027, a jego beneficjentami są: Muzeum Pałacu Króla Jana III w Wilanowie, Muzeum Narodowe w Kielcach, Muzeum Narodowe w Lublinie, Muzeum Narodowe w Poznaniu, Muzeum Zamkowe w Malborku. W ramach projektu planowane są następujące zadania:

- digitalizacja i publikacja 2D muzealiów;
- digitalizacja i publikacja zbiorów cyfrowych z wykorzystaniem zaawansowanych technik prezentacji 2D (Gigapixel i RTI);
- digitalizacja i publikacja zbiorów cyfrowych 3D z wykorzystaniem technik fotogrametrycznych i skanowania światłem strukturalnym;
- dokumentacja i publikacja danych przestrzennych z wykorzystaniem Systemu Informacji Przestrzennych (GIS);
- budowa wspólnej strony z multiwyszukiwarką;
- rozwój infrastruktury - zakupy związane z rozwojem serwerowni;
- szkolenia pracowników;
- wykonanie dokumentacji przestrzennej dla siedziby Muzeum i oddziałów.

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

Uzasadnienie wyboru obszaru: Posiadanie własnego wydawnictwa pozwala Muzeum na niezależne i systematyczne publikowanie materiałów związanych z jego działalnością – katalogów wystaw, opracowań naukowych, albumów, przewodników czy materiałów edukacyjnych. Dzięki temu może samodzielnie kształtować sposób prezentowania swoich zbiorów, wyników badań oraz interpretacji dziedzictwa kulturowego. Wydawnictwo zwiększa widoczność instytucji w środowisku naukowym i edukacyjnym, a także wzmacnia jej pozycję jako ośrodka eksperckiego i opiniotwórczego. Dodatkowo publikacje stanowią trwały ślad merytorycznej pracy Muzeum i mogą służyć jako narzędzie promocji oraz budowania relacji z odbiorcami. Własne wydawnictwo to także większa elastyczność w doborze tematów, form i języka publikacji, co pozwala lepiej dostosować ofertę do różnych grup odbiorców – od specjalistów po szeroką publiczność.

Jednym z priorytetów Muzeum Narodowego w Lublinie jest działalność wydawnicza, prowadzona niemal od początku istnienia instytucji. Wystawom stałym oraz czasowym towarzyszą katalogi, albumy, przewodniki. Publikujemy także książki o charakterze popularyzatorskim, monografie popularnonaukowe oraz naukowe związane z prowadzonymi w tematami badawczymi.

Zgodnie z wykazem wydawnictw punktowanych sporządzonym przez Ministerstwo Nauki i Szkolnictwa Wyższego z 22 lipca 2021 roku autorzy publikujący monografie naukowe w Muzeum Narodowym w Lublinie otrzymują 80 punktów. Muzeum jest także wydawcą czasopisma „Studia i Materiały Lubelskie”, które ukazuje się od 1962 roku i prezentuje artykuły naukowe dotyczące problematyki kulturalnej, historii sztuki. Wartość wskaźnika Index Copernicus Value (ICV) za rok 2022: 55.08; za rok 2023: 71.62. Punktacja Ministra Edukacji

i Nauki: 70 (2023), 40 (2024). Celem na najbliższe lata powinno być utrzymanie dotychczasowego standardu naukowego wydawnictwa oraz czasopisma.

W latach 2020-2024 Muzeum wydało łącznie 87 publikacji. W ostatnim czasie otrzymało także liczne nagrody i wyróżnienia. Publikacja towarzysząca wystawie czasowe „Oblicza plakatu. Kolekcja Ireny Hochman i Tadeusza Mysłowskiego” otrzymała w 2023 roku nagrodę im. Feliksa Jasieńskiego „Kolekcjonerstwo – nauka i upowszechnianie”, esej prof. Krzysztofa Pomiana Wenecja w kulturze europejskiej zdobył wyróżnienie w kategorii Publikacje bibliofilskie w konkursie Najpiękniejsze Polskie Książki za 2024 r., z kolei publikacja „Zamek Lubelski w latach 1939-1944 oraz 1944-1945” otrzymała tytuł „Warzyna Pawła Konrada”.

CZĘŚĆ SZCZEGÓŁOWA

Zasadniczą częścią Programu działania kandydata na dyrektora są „fiszki” celów szczegółowych.

Kandydat na dyrektora 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.

1. Określenie celu	Utworzenie z Muzeum przestrzeni dialogu, edukacji i integracji, która będzie odpowiadać na potrzeby różnych grup społecznych. Przygotowywanie oferty programowej kierowanej do różnorodnych grup docelowych, w tym także osób ze specjalnymi potrzebami i grup defowaryzowanych. Włączanie publiczności w procesy współdecydowania o kształcie programu.
2. Okres realizacji celu	2025-2030
3. Wskazanie obszaru, do którego odnosi się cel	Obszar 1: Społeczeństwo

4. Określenie wskaźnika dla realizacji celu	Skierowanie oferty dla poszczególnych grup odbiorców.
5. Określenie wartości początkowej i docelowej wskaźnika	W latach 2025-2030 systematyczne zwiększanie i/lub urozmaicanie oferty. Co roku przygotowywanych będzie około 30 nowych wydarzeń kierowanych do poszczególnych grup. Utrzymanie liczby lekcji muzealnych, warsztatów, prelekcji, wykładów, seminariów na odpowiednim poziomie.
6. Określenie źródła pomiaru	Liczba projektów, takich jak wydarzenia, oprowadzania, warsztaty. Sprawozdanie przedkładane MKiDN.
7. Finansowanie celu	Dotacja podmiotowa i środki pozyskiwane z funduszy zewnętrznych np. z PEFRON, środki KPO.
8. Sposób komunikowania/promowania celu	Kanały własne Muzeum (np. media społecznościowe, strona internetowa), media, relacje z organizacjami pozarządowymi i instytucjami publicznymi.

1. Określenie celu	Budowanie oferty edukacyjnej i programowej skierowanej do różnych grup odbiorców.
2. Okres realizacji celu	2025-2030
3. Wskazanie obszaru, do którego odnosi się cel	Obszar 2: Edukacja
4. Określenie wskaźnika dla realizacji celu	Oferta edukacyjna dla poszczególnych grup wiekowych.
5. Określenie wartości początkowej i docelowej wskaźnika	Dostosowywanie podejmowanych tematów do potrzeb odbiorców. Planowana liczba nowych tematów lekcji muzealnych w ofercie co roku około 30. Corocznie planowana jest realizacja około 1000 lekcji muzealnych/odczytów/prelekcji i innych działań z zakresu edukacji muzealnej.
6. Określenie źródła pomiaru	Sprawozdania przygotowywane przez Muzeum do MKiDN.
7. Finansowanie celu	Dotacja podmiotowa, środki własne pochodzące z wpływów biletów, sponsorzy.
8. Sposób komunikowania/promowania celu	Kanały własne Muzeum (np. media społecznościowe, strona internetowa), media, relacje z organizacjami pozarządowymi, szkołami, przedszkolami.

1. Określenie celu	Wdrażanie zarządzania projektami, dostosowanie regulaminu organizacyjnego do potrzeb Muzeum, szkolenia kadry, podnoszenie kwalifikacji pracowników.
2. Okres realizacji celu	2025-2030
3. Wskazanie obszaru, do którego odnosi się cel	Obszar 3: Zrządzanie instytucją
4. Określenie wskaźnika dla realizacji celu	Liczba szkoleń dla kadry, liczba pojętych studiów podyplomowych/kursów. Co roku planowanych jest około 4-5 cykli szkoleń.
5. Określenie wartości początkowej i docelowej wskaźnika	W latach 2025-2030 w sposób ciągły i systematyczny planuje się realizację celu.
6. Określenie źródła pomiaru	Liczba szkoleń dla pracowników, liczba osób uzyskujących awanse. Sprawozdanie przedkładane MKiDN.
7. Finansowanie celu	Dotacja MKiDN, środki własne, środki zewnętrzne (KPO, urząd pracy).
8. Sposób komunikowania/promowania celu	Wewnętrzne kanały komunikacji Muzeum.

1. Określenie celu	Organizacja wystaw w siedzibie głównej oraz oddziałach MNwL zgodnie z przyjętym przez kolegium planem.
2. Okres realizacji celu	2025-2030 (zaprezentowane w niniejszym programie wystawy dotyczą lat 2025-2028, program na kolejne lata jest aktualnie przedmiotem obrad i dyskusji).
3. Wskazanie obszaru, do którego odnosi się cel	Obszar 4: Wystawy
4. Określenie wskaźnika dla realizacji celu	Przyjęty program wystaw MNwL zaprezentowany w obszarze wystawy.
5. Określenie wartości początkowej i docelowej wskaźnika	Tematy i liczby wystaw w poszczególnych latach.
6. Określenie źródła pomiaru	Sprawozdania składane do MKiDN.
7. Finansowanie celu	Dotacja MKiDN, środki własne, środki zewnętrzne – fundusze UE, sponsorzy, wsparcie samorządu.
8. Sposób komunikowania/promowania celu	Kanały własne Muzeum (np. media społecznościowe, strona internetowa), media lokalne i ogólnopolskie, outdoor.

1. Określenie celu	Realizacja ustawowych i statutowych zadań z zakresu opieki i zarządzania zbiorami.
2. Okres realizacji celu	2025-2030
3. Wskazanie obszaru, do którego odnosi się cel	Obszar 5: Zarządzanie zbiorami
4. Określenie wskaźnika dla realizacji celu	Liczba przeprowadzanych skontrów.
5. Określenie wartości początkowej i docelowej wskaźnika	Każdego roku planuje się przeprowadzenie 3-4 spisów z natury.
6. Określenie źródła pomiaru	Sprawozdania składane przez MNwL do MKiDN.
7. Finansowanie celu	Dotacja podmiotowa MKiDN.
8. Sposób komunikowania/promowania celu	Wewnętrzne kanały komunikacji Muzeum.

1. Określenie celu	Przeprowadzenie inwestycji: • Muzeum Ziemi Wschodniej Dawnej Rzeczypospolitej; • przeprowadzenie inwestycji dla oddziałów muzeów w Nałęczowie; • przeprowadzenie licznych zadań modernizacyjnych w siedzibie głównej – około 8 zadań.
2. Okres realizacji celu	2027 otwarcie muzeów w Nałęczowie 2028 otwarcie MZWDR (zakończenie inwestycji 2027) 2025-2030 bieżące remonty
3. Wskazanie obszaru, do którego odnosi się cel	Obszar 6: Inwestycje
4. Określenie wskaźnika dla realizacji celu	Liczba przeprowadzonych inwestycji.
5. Określenie wartości początkowej i docelowej wskaźnika	2 główne przebudowy (MZWDR, Nałęczów); liczne remonty w siedzibie głównej – 8.
6. Określenie źródła pomiaru	Sprawozdania składane MKiDN w poszczególnych latach o stanie zaawansowania prac.
7. Finansowanie celu	• MZWDR – środki budżetu państwa przyznane w formie promesy, wartość 189 702 830 brutto, trwa realizacja inwestycji; • Muzea w Nałęczowie – środki europejskie FENIKS, zgodnie z kosztorysem wartość około

	20 638 493, 94 zł brutto, Muzeum jest w trakcie procedur przetargowych; pozostałe zaplanowane remonty i inwestycje – realizacja możliwa w miarę pozyskania środków w postaci dotacja MKiDN.
8. Sposób komunikowania/ promowania celu	Wewnętrzna komunikacja; Kanały własne Muzeum (np. media społecznościowe, strona internetowa), media, outdoor.

1. Określenie celu	Przygotowywanie oferty dla osób ze specjalnymi potrzebami, dostosowywanie remontowanych budynków dla ich potrzeb.
2. Okres realizacji celu	2025-2030
3. Wskazanie obszaru, do którego odnosi się cel	Obszar 7: Dostępność
4. Określenie wskaźnika dla realizacji celu	Co roku zmieniać będzie się liczba propozycji dla osób ze specjalnymi potrzebami (każda wystawa czasowa co najmniej kilka dodatkowych aktywności). W ofercie związanej z wystawami stałymi co roku odbywać się będzie kilkadziesiąt wydarzeń skierowanych do tych grup.
5. Określenie wartości początkowej i docelowej wskaźnika	Co roku około 20-25 wydarzeń.
6. Określenie źródła pomiaru	Sprawozdania składane MKiDN.
7. Finansowanie celu	Dotacja MKiDN, środki własne, środki zewnętrzne (środki PFRON, środki UE).
8. Sposób komunikowania/ promowania celu	Wewnętrzna komunikacja; kanały własne Muzeum (np. media społecznościowe, strona internetowa), media, outdoor. Współpraca z organizacjami pozarządowymi i instytucjami publicznymi, grupami wykluczonymi.

1. Określenie celu	Realizacja projektu w ramach Polski Cyfrowej oraz bieżące prace digitalizacyjne.
2. Okres realizacji celu	2025-2030
3. Wskazanie obszaru, do którego odnosi się cel	Obszar 8: Digitalizacja

4. Określenie wskaźnika dla realizacji celu	digitalizacja i publikacja zbiorów cyfrowych z wykorzystaniem zaawansowanych technik prezentacji 2D (Gigapixel i RTI); digitalizacja i publikacja zbiorów cyfrowych 3D z wykorzystaniem technik fotogrametrycznych i skanowania światłem strukturalnym.
5. Określenie wartości początkowej i docelowej wskaźnika	Liczba zdigitalizowanych i udostępnionych muzealiów: 5000.
6. Określenie źródła pomiaru	Sprawozdania składane MKiDN oraz rozliczenie projektu.
7. Finansowanie celu	Fundusze Europejskie na Rozwój Cyfrowy 2021-2027.
8. Sposób komunikowania/promowania celu	Wewnętrzna komunikacja; kanały własne Muzeum (np. media społecznościowe, strona internetowa), media.

1. Określenie celu	Posiadanie własnego wydawnictwa pozwala Muzeum na niezależne i systematyczne publikowanie materiałów związanych z jego działalnością.
2. Okres realizacji celu	2025-2030
3. Wskazanie obszaru, do którego odnosi się cel	Obszar 9: Wydawnictwa
4. Określenie wskaźnika dla realizacji celu	łącznie 80 publikacji.
5. Określenie wartości początkowej i docelowej wskaźnika	Wydawanie rocznika „Studia i Materiały Lubelskie”, około 15-20 publikacji rocznie.
6. Określenie źródła pomiaru	Sprawozdania składane MKiDN.
7. Finansowanie celu	Dotacja MkiDN, środki własne, środki zewnętrzne.
8. Sposób komunikowania/promowania celu	Wewnętrzna komunikacja; kanały własne Muzeum (np. media społecznościowe, strona internetowa), media, wyszukiwarki i bazy publikacji naukowych.

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

1. Określenie celu
cel powinien być jasny i mierzalny

2. Okres realizacji celu

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

3. Wskazanie obszaru, do którego odnosi się cel

Zgodnie z wyborem dokonany w części ogólnej

4. Określenie wskaźnika dla realizacji celu

Wskaźnik służy ilościowej prezentacji działań podjętych dla realizacji celu szczegółowego.

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.

6. Określenie źródła pomiaru

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

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).

8. Sposób komunikowania / promowania celu

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